



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

TESIS

**ANALISIS PETA POTENSI *LEARNING ORGANIZATION*
DI BPSDM HUKUM DAN HAM
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA RI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains (M. Si) dalam Ilmu Administrasi

Oleh :

**Nama : Nur Azizah Rahmanawati
NPM : 0706186266
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pelayanan Publik**

JAKARTA
Juli, 2009

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Nur Azizah Rahmanawati
NPM : 0706186266
Tanda Tangan :

Tanggal : 3 Juli 2009

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PELAYANAN PUBLIK

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Nur Azizah Rahmanawati
NPM : 0706186266
Judul : Analisis Peta Potensi *Learning Organization* di BPSDM Hukum
dan HAM Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI

Pembimbing Tesis

(Prof. DR. Azhar Kasim, MPA)

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Nur Azizah Rahmanawati
NPM : 0706186266
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : ANALISIS PETA POTENSI *LEARNING ORGANIZATION* DI BPSDM HUKUM DAN HAM DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA RI

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tanggal 1, bulan Juli, tahun 2009 dan telah dinyatakan : LULUS

Tim Penguji :

Ketua Sidang : (.....)
Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein

Pembimbing : (.....)
Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA

Penguji Ahli : (.....)
Dr. Amy S. Rahayu, M.Si

Sekretaris Sidang : (.....)
Drs. Heri Fathurahman, M.Si

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 1 Juli 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Studi Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masalah perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Dr. Bambang Shergi Laksmono, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- (2) Prof. Dr. Benyamin Hoessein, SH, sebagai Ketua Program Pascasarjana FISIP Universitas Indonesia sekaligus dosen di masa perkuliahan yang senantiasa memberikan semangat untuk tetap mengikuti perkuliahan dan menyelesaikan masa studi dengan tepat waktu.
- (3) Prof. DR. Azhar Kasim, MPA, yang telah berkenan menjadi pembimbing tesis dan senantiasa memberikan masukan kepada penulis.
- (4) Dr. Amy S. Rahayu, M. Si, sebagai Penguji Sidang Tesis yang telah memberikan masukan sehingga penulis dapat terbawa untuk memasuki berbagai pemikiran tentang *learning organization*.
- (5) Heri Fathurahman, M. Si, sebagai Sekretaris Sidang Tesis dan Para Dosen Program Pascasarjana FISIP Universitas Indonesia serta dosen-dosen yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah mencurahkan khasanah ilmu serta membimbing selama perkuliahan berlangsung.
- (6) Mulki Manrappi, SH., MM, selaku Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM yang telah memberikan apresiasi yang mendalam selama perkuliahan.
- (7) *Especially to Prof. Michael J. Marquardt (e-mail : mjmq@aol.com), for his autorished to use learning organization profile (LOP) as the best and new ideas tools to analyze strategic competitive advantage. All the best to you.*

- (8) Mbak Ana, Mbak Ina, Mas Joko dan seluruh anggota sekretariat yang selalu mengingatkan, memfasilitasi dan memberikan semangat selama perkuliahan berlangsung.
- (9) Mas Priyanto dan rekan-rekan di Perpustakaan yang senantiasa melayani kami dengan ramah dan bersedia melayani kami untuk memberikan informasi mengenai buku-buku yang dibutuhkan.
- (10) Mamah, Papap serta Ibu Mertua yang senantiasa melimpahkan do'anya agar penulis senantiasa diberikan kelancaran dan kemudahan dalam menjalani perkuliahan dan selama penyusunan tesis.
- (11) Seluruh teman-teman seperjuangan AKPP HAM yang telah berjuang sama-sama dalam suka dan duka.
- (12) "*Last but not least*", suamiku tercinta Gunadi, ST yang senantiasa berdo'a dan memberikan dukungan untuk terus berkarir. Juga anakku tersayang : Celine Nadia Jahara yang merelakan ibunya dengan ikhlas untuk berjuang menjalani perkuliahan ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 1 Juli 2009

Penulis

Nur Azizah Rahmanawati

NPM. 0706186266

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nur Azizah Rahmanawati
NPM : 0706186266
Program Studi : Ilmu Administrasi
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**ANALISIS PETA POTENSI *LEARNING ORGANIZATION*
DI BPSDM HUKUM DAN HAM
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA RI**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 1 Juli 2009

Yang menyatakan

(Nur Azizah Rahmanawati)

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PELAYANAN PUBLIK

ABSTRAK

Nur Azizah Rahmanawati
0706186266

Analisis Peta Potensi *Learning Organization* di BPSDM Hukum dan HAM Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia

Xvii + 100 halaman + 17 tabel + 7 gambar + 6 lampiran
Daftar Pustaka : 34 buku, 3 jurnal, 3 karya ilmiah

Tesis ini membahas tentang organisasi pembelajar yang memungkinkan organisasi dapat beradaptasi lebih baik dan lebih cepat terhadap perubahan lingkungan yang begitu cepat terjadi. Permasalahan dalam penelitian ini bagaimana peta potensi *Learning Organization* (yang mencakup kelima sub-sistem menurut Marquardt : *Learning, Organization, People, Knowledge* dan *Technology*) di BPSDM Hukum dan HAM dan strategi apa yang harus dilakukan untuk membangun *Learning Organization* tersebut, sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran mengenai peta potensi *Learning Organization* di BPSDM Hukum dan HAM dan untuk mengetahui strategi yang harus dilakukan untuk membangun *Learning Organization* tersebut. Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif. Secara metodologis, berdasarkan tujuannya jenis penelitian ini adalah deskriptif yang menggunakan satu variabel. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai BPSDM Hukum dan HAM, dengan teknik pengambilan sampelnya adalah *purposive sampling*, dengan jumlah sampel sebanyak 109 orang. Adapun instrumen yang digunakan adalah kuesioner tentang *Learning Organization Profile* yang dikembangkan oleh Marquardt dalam bukunya "*Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*". Hasil analisis data dapat diketahui bahwa peta potensi *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM diperoleh nilai rata-rata untuk setiap sub-sistem adalah (1) *Learning* : 23,82; (2) *Organization* : 25,06; (3) *People* : 24,95; (4) *Knowledge* : 22,95 dan (5) *Technology* : 24,64. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menyimpulkan bahwa di BPSDM Hukum dan HAM memungkinkan untuk dapat dibangun *learning organization* jika dilakukan usaha keras untuk perbaikan-perbaikan yang *significant*, karena peta potensinya masih tergolong tidak kuat dan skor rata-ratanya berada di bawah 30 (masih dibawah yang direkomendasikan oleh Marquardt). Maka dari itu harus dibangun strategi-strategi yang *significant* dari setiap sub-sistem yang ada. Yang terpenting adalah harus ada komitmen terlebih dahulu dari pimpinan, terutama level tertinggi untuk memahami dan menerapkan *learning organization* itu.
Kata Kunci : *Learning Organization*.

**UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOSIAL AND POLOTICS SCIENCE
ADMINISTRATION SCIENCE DEPARTMENT
MASTER PROGRAM
MAJOR OF ADMINISTRATION SCIENCE
CONCENTRATION ON ADMINISTRATION AND POLICY OF PUBLIC SERVICE**

ABSTRACT

Nur Azizah Rahmanawati
0706186266

An Analysis of Potential Map of Learning Organization at the Agency of Human Resources Development of Law and Human Rights of Republic of Indonesia

Xii + 100 pages + 17 tables + 7 pictures + 6 attachments

Bibliography: 34 books, 3 journals, 3 scientific papers

The thesis discusses a learning organization which enables an organization to make a better and faster adaptation of an environment change which happens so rapidly. The problems of the research are what potential map of the learning organization (which covers Marquardt's five sub-systems: Learning, Organization, People, Knowledge, and Technology) occurs at the Agency of Human Resources Development of Law and Human Rights and what strategy that should be applied to build the learning organization. Therefore, this research aims to elaborate the description of the potential map of the learning organization at the Agency of Human Resources Development of Law and Human Rights and to find out the right strategies that should be applied to build the learning organization. This research utilizes a quantitative approach. Methodologically, in accordance with its aims, the type of this research is descriptive using one variable. The population of this research is all employees of the Agency of Human Resources Development of Law and Human Rights and it employs a purposive sampling as the technique of sample taking with a total sample 109 people. While the instrument used is a questioner of the Learning Organization Profile developed by Marquardt in his book "Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success". The data analysis results show that according to the potential map of the learning organization at the Agency of Human Resources Development of Law and Human Rights, it is learnt that the average scores of the five sub-systems are (1) Learning: 23,82; (2) Organization: 25,06; (3) People: 24,95; (4) Knowledge: 22,95; and (5) Technology: 24,64. On the basis of the results, the research reaches a conclusion that at the Agency of Human Resources Development of Law and Human Rights it is possible to build the learning organization if great efforts are conducted in order to obtain significant improvements because the potential map is still regarded weak. Moreover, the average scores are below 30 (still lower than recommended by Marquardt). Therefore, it is necessary to establish significant strategies of each sub-system. The most important point is there should be commitment had by the head of the agency, especially those holding the highest positions, to comprehend and implement the learning organization.

Key word : Learning Organization

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii
ABSTRAK INDONESIA	viii
ABSTRAK INGGRIS	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian	10
1.4 Sistematika Penulisan	11
BAB II : TINJAUAN LITERATUR	13
2.1 Penelitian Terdahulu	13
2.2 Ilmu Administrasi Kebijakan Pelayanan Publik dan Manajemen Perubahan	14
2.3 Pengertian <i>Learning Organization</i>	20
2.4 Prototipe <i>Learning Organization</i>	23
2.5 Karakteristik <i>Learning Organization</i>	24
2.6 Keterkaitan Teori <i>Learning Organization</i> (Peter Senge) dan <i>Learning Organization</i> (Michael J. Marquardt)	28
2.7 Model <i>Learning Organization</i>	30
2.8 Hal-hal yang dibutuhkan agar tercapai <i>Learning Organization</i>	49
2.9 Strategi Menjadi Organisasi Pembelajar	49
2.10 Model Analisis	52
2.11 Operasionalisasi Konsep	53

BAB III : METODE PENELITIAN	55
3.1 Pendekatan penelitian	55
3.2 Jenis / Tipe Penelitian	56
3.3 Teknik Pengumpulan Data	56
3.4 Populasi dan Sampel	57
3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas	57
3.6 Teknik Analisis Data	58
3.7 Keterbatasan Penelitian	59
3.8 Jenis Data	59
BAB IV : PEMBAHASAN	60
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	60
A. Sejarah BPSDM Hukum dan HAM	60
B. Visi, Misi, Tugas Pokok, Fungsi dan Sasaran	61
C. Struktur Organisasi	63
4.2 Analisis dan Deskripsi Data Hasil Penelitian	65
A. Analisis Peta Potensi <i>Learning Organization</i> di BPSDM Hukum dan HAM	65
B. Perbedaan Nilai Rata-rata antara pejabat dan Staf di BPSDM Hukum dan HAM terhadap Kelima Sub-sistem <i>Learning Organization</i>	88
C. Analisis Strategi yang dilakukan untuk membangun <i>Learning Organization</i> di BPSDM Hukum dan HAM	89
BAB V : PENUTUP	
5.1. Simpulan	95
5.2. Saran	98
Daftar Pustaka	xv
Riwayat Hidup Penulis	xviii
Lampiran	xix

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel – 1 : Sub-sistem Organisasi Pembelajar & Indikator-indikatornya	35
Tabel - 2 : Kisi-kisi Instrumen Penelitian	54
Tabel - 3 : Gambaran Umum Pegawai BPSDM Hukum dan HAM	63
Tabel – 4 : Gambaran Umum Pegawai BPSDM Hukum dan HAM Menurut Tingkat Pendidikan	64
Tabel – 5 : Gambaran Umum Pegawai BPSDM Hukum dan HAM Berdasarkan Jabatan Struktural (Eselon)	64
Tabel – 6 : Tabel Peta Potensi <i>Learning Organization</i> di BPSDM Hukum dan HAM	65
Tabel – 7 : Tabel Rata-rata Sub-sistem Pembelajaran	74
Tabel – 8 : Tabel Rata-rata Sub-sistem Organisasi	77
Tabel – 9 : Tabel Rata-rata Sub-sistem Manusia	80
Tabel – 10 : Tabel Rata-rata Sub-sistem Pengetahuan	82
Tabel – 11 : Tabel Rata-rata Sub-sistem Teknologi	84
Tabel – 12 : Tabel Perbedaan Rata-rata antara Pejabat dan Staf Terhadap Nilai Rata-rata Kelima Sub-sistem <i>Learning Organization</i>	88

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar – 1 : <i>The Complete Learning Organization Model</i>	30
Gambar – 2 : Model Sistem <i>Learning Organization</i>	34
Gambar – 3 : Sub-sistem Pembelajaran	36
Gambar – 4 : Sub-sistem Organisasi	39
Gambar – 5 : Sub-sistem Manusia	40
Gambar – 6 : Sub-sistem Pengetahuan	43
Gambar – 7 : Sub-sistem Teknologi	44
Gambar – 8 : Kerangka Konseptual Analisis Peta Potensi <i>Learning Organization</i> di BPSDM Hukum dan HAM	52
Gambar – 9 : Struktur Organisasi BPSDM Hukum dan HAM	63

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner

Lampiran 2 : E-mail permohonan ijin penggunaan kuesioner

Lampiran 3 : E-mail laporan data hasil penelitian

Lampiran 4 : Rekapitulasi data kuesioner

Lampiran 5 : Kegiatan Konsultasi Tesis

Lampiran 6 : Hasil Uji Validitas

Lampiran 7 : Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 8 : Kegiatan Konsultasi Tesis (Masukan Perbaikan Tesis)

Lampiran 9 : Surat permohonan ijin pengambilan data untuk penyusunan tesis

Lampiran 10 : Panduan Wawancara

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Derasnya arus globalisasi serta kompleksitas yang dinamis membawa konsekuensi kepada perubahan lingkungan strategis serta tuntutan pada *stakeholder* penyelenggara negara untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), yaitu pemerintahan yang bersih, transparan, akuntabel, partisipatif dan mampu menjawab perubahan secara efektif. Tantangan dan tuntutan ini memerlukan adanya perubahan pada berbagai organisasi birokrasi pemerintahan. Bagian penting dari perubahan tersebut adalah adanya *political will* dari pemerintah untuk meningkatkan pelayanan publik. Tuntutan akan penyempurnaan kualitas pelayanan publik ini tidak hanya ditujukan pada perbaikan sistem yang berlaku, misalnya merubah struktur organisasi, namun pada saat yang sama harus diiringi oleh peningkatan kualitas sumber daya manusianya.

Departemen Hukum dan HAM merupakan departemen yang mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan di bidang hukum dan hak asasi manusia. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, maka Departemen Hukum dan HAM memiliki lingkup kerja yang sangat beragam, seperti Bidang Pemasyarakatan, Bidang Keimigrasian, Bidang Hak Kekayaan Intelektual, Bidang Administrasi Hukum Umum, Pembinaan Hukum Nasional, Perancang Peraturan Perundang-undangan, Penegakan serta Pemenuhan Hak Asasi Manusia (Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan HAM RI Tahun 2007). Keragaman dan kompleksitas tugas ini tentunya memerlukan berbagai kecakapan tugas yang didasari oleh ilmu pengetahuan dan keterampilan guna memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat di bidang hukum dan HAM, dengan lebih cepat (*faster*), lebih baik (*better*) dan lebih murah (*cheaper*).

Permasalahan hukum dan HAM di Indonesia semakin dinamis dan kompleks. Masyarakat saat ini memiliki pemahaman dan daya kritis yang cukup tinggi di bidang hukum dan penegakan HAM. Perhatian masyarakat terhadap persoalan di Lembaga Pemasyarakatan, Pelayanan Keimigrasian, HKI, HAM serta tugas Departemen Hukum dan HAM lainnya nampak semakin besar, sehingga bila tidak diantisipasi dan direspon dengan cepat, tepat dan memuaskan, akan dapat memicu munculnya gerakan-gerakan tuntutan masyarakat. Oleh karena itu, pegawai Departemen Hukum dan HAM dan pihak lain yang melaksanakan tugas di Bidang Hukum dan HAM, dituntut untuk senantiasa mengembangkan kompetensi dan profesionalismenya dalam memberikan pelayanan hukum dan HAM yang terbaik bagi masyarakat. Sebagai jawaban dari tuntutan tersebut, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Departemen Hukum dan HAM, setelah melalui perjuangan yang panjang, akhirnya mengalami transformasi menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM, yang ditetapkan berdasar pada Peraturan Presiden RI No. 91 Tahun 2006 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara RI, tanggal 2 Nopember 2006. Adanya peningkatan eselonering Pusdiklat Pegawai menjadi sebuah Badan Unit Eselon I di antara 10 unit Eselon I lainnya di lingkungan Departemen Hukum dan HAM, bukan hanya peningkatan status saja, tetapi transformasi organisasi ini diiringi dengan kompleksitas dan variasi kerja dalam pengembangan SDM Aparatur Hukum dan HAM, untuk mewujudkan agenda pembangunan nasional di Bidang Hukum dan HAM.

Kondisi di atas menjadi tantangan bagi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM untuk mewujudkan SDM Hukum dan HAM menjadi lebih berkualitas, baik dalam kepemimpinan dan manajemen, bidang teknis maupun bidang fungsional dan HAM. BPSDM Hukum dan HAM merupakan ujung tombak organisasi Departemen Hukum dan HAM, dalam hal pengembangan aparatur hukum dan HAM, sehingga organisasi ini dituntut untuk dapat memenuhi berbagai kebutuhan pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan di Bidang Hukum dan HAM sebaik-baiknya. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM merupakan salah satu unit organisasi di bawah

naungan Departemen Hukum dan HAM, yang memiliki tanggung jawab dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalitas Sumber Daya Manusia yang berkualitas, tidak saja bagi pegawai Departemen Hukum dan HAM, tetapi juga SDM di Bidang Hukum dan HAM yang berada di instansi lain dalam lingkup Nasional, seperti Pemerintahan Daerah (PEMDA), Lembaga Legislatif serta Departemen lainnya, dalam melaksanakan tugas penyusunan dan perancangan peraturan dan perundang-undangan (*legal drafting*) dan penegakan HAM.

Oleh karena itu BPSDM Hukum dan HAM, dengan berpedoman kepada visi dan misi Departemen Hukum dan HAM dalam mewujudkan tujuan dan sasaran pembangunan nasional maka Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM memiliki visi "Menjadikan Sumber Daya Hukum dan Hak Asasi Manusia Berkualitas". Untuk mewujudkan visi tersebut, BPSDM memiliki misi sebagai berikut : (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 dan (5) Memberikan Dukungan penyelenggaraan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM. Dalam operasionalisasinya, kerja BPSDM ini dituntut untuk dapat memenuhi berbagai kebutuhan pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan di bidang Hukum dan HAM sebaik-baiknya. Untuk bisa melaksanakan fungsinya, tentunya pegawai BPSDM Hukum dan HAM diharapkan mampu meningkatkan kompetensi yang miliknya dan mampu lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan atau tugasnya serta lebih memahami apa dan bagaimana proses penyelenggaraan tugas yang baik yang berorientasi ke masa depan, mampu mengantisipasi dan mentransformasikan tuntutan zaman, serta lebih dapat bekerja secara akademis. Untuk bisa menyelenggarakan pengembangan sumber daya manusia dalam bidang hukum dan hak asasi manusia, maka dari itu pegawai yang ada di BPSDM diharapkan senantiasa belajar terus guna memperluas kapasitas dan kompetensi guna menciptakan hasil yang diharapkan melalui proses belajar bersama dan berkesinambungan dalam suatu pola berpikir yang baru, inovatif dan ekspansif.

Untuk bisa memenuhi hal di atas, seluruh anggota (pegawai) yang terlibat dalam organisasi BPSDM harus mempersiapkan diri melalui pengembangan sumber daya manusia dengan orientasi organisasi masa depan melalui *learning organization* yaitu organisasi yang senantiasa belajar secara bersama-sama dan berkesinambungan guna memperluas kapasitas untuk menciptakan masa depan yang baru atau yang diinginkan melalui pola berpikir sistemik dan memecahkan masalah bersama. Sesuatu hal yang diperlukan BPSDM ini adalah menyiapkan sumber daya manusia secara terus menerus melalui proses belajar. Salah satu cara untuk menjadikan sumber daya manusia lebih berkualitas adalah dengan membudayakan proses belajar (*learning process*) yaitu suatu proses individu dan / atau sekelompok individu memperoleh dan menguasai pengetahuan baru yang membawa dampak pada perubahan perilaku dan tindakan serta perkembangan kemampuan mereka di dalam organisasi dan menjadikan organisasi sebagai *learning organization* (Soetjipto, 1995 : 46).

Suatu perubahan yang terjadi atau kondisi baru yang diinginkan oleh organisasi itu merupakan tujuan dari organisasi pembelajar, sehingga hal itu dapat mengatakan bahwa organisasi pembelajar dan perubahan merupakan dua proses yang tidak dapat dipisahkan karena keduanya memiliki keterkaitan yang erat. Proses yang terjadi dalam organisasi pembelajar mengakibatkan organisasi berubah dan proses perubahan membutuhkan pembelajaran dalam organisasi (*learning organization*). Jika sebuah organisasi ingin menjadi “organisasi pembelajar” yang mampu mengantisipasi perubahan dan menemukan sesuatu yang inovatif sebagai akibat dari lingkungan yang terus berubah, maka hal yang dituntut pada organisasi dan menjadi landasan dalam *learning organization* adalah organisasi harus berpikir secara sistemik atau dengan kata lain organisasi harus memiliki “disiplin” berpikir sistem (*system thinking*) dalam *learning organization* menurut Peter M. Senge. Di samping berpikir sistem, adapula disiplin lain yang juga penting dan utama, diantaranya adalah keahlian pribadi (*personal mastery*), mental model (*models mental*), membangun visi bersama (*building shared vision*) dan pembelajaran team (*team learning*). Kelima disiplin ini dianggap sebagai *five new "component technologies"* yang mampu mendorong organisasi melakukan

perubahan dalam menghadapi kondisi lingkungan yang kompleks, dinamis, *turbulence* dan *unpredictable* (Senge, 1990 : 6).

Penerapan *learning organization* diawali oleh adanya pengakuan bahwa kekuatan organisasi tergantung kepada kemampuan orang-orangnya dalam organisasi untuk belajar. *Learning organization* mendukung paradigma bahwa sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi untuk mencapai kinerja, daya saing dan kesuksesan organisasi. *Learning organization* memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam organisasi secara konstan dan menjamin semua sumber daya manusia mendapatkan peluang dan akses belajar guna meningkatkan kapasitasnya (Trihastuti, 2006 : 3). *Learning organization* memiliki kemampuan untuk mengubah persepsi, perilaku, nilai, model mental, strategi dan kebijakan orang-orang dan organisasi melalui pembelajaran individu dan kelompok yang terhubung dengan pembelajaran organisasi dengan cara-cara yang jelas dan terstruktur, mengajari individu untuk berpikir kritis dan bagaimana individu dalam organisasi membantu organisasi mencapai tujuannya (Watkins&Marsick dalam Marquardt&Reynold, 1994 : 22). Pembelajaran tampaknya menjadi kata kunci yang dapat mengantarkan organisasi untuk berubah lebih cepat dan lebih pintar dari lingkungannya. Seperti dikatakan oleh para pemimpin *Rover Automotive Group* di Inggris, pembelajaran yang dilakukan organisasi sebagai satu kesatuan yang dirancang secara sistematis akan mampu membuat organisasi yang bersangkutan tidak saja bertahan namun juga akan membuat sukses (Marquardt, 1999 : 76).

Untuk menghasilkan individu yang berkemampuan dan memiliki kompetensi, salah satunya adalah dengan melakukan perubahan / transformasi organisasi (dari Pusdiklat menjadi BPSDM Hukum dan HAM) yang membutuhkan pembelajaran dalam organisasi tersebut (*learning organization*). Dari berbagai pandangan para ahli disebutkan bahwa *learning organization* merupakan iklim organisasi yang dapat mendorong dan mempercepat individu dan kelompok untuk belajar, serta mengajarkan untuk menerapkan proses berpikir kritis dalam memahami apa yang seharusnya dilaksanakan dan mengapa kita harus melaksanakannya. Untuk menjadi organisasi pembelajar (*learning*

organization), Senge menawarkan lima disiplin yang ia sebut sebagai ***five new "component technologies"*** yang diyakini sebagai "disiplin" yang perlu dimiliki oleh setiap organisasi sebagai landasan keberhasilan membangun *learning organization* guna menghadapi dan menciptakan perubahan. Teori Senge tentang organisasi pembelajar (*learning organization*) telah banyak dieksplorasi, diuji, dilengkapi dan bahkan dimodifikasi oleh banyak pihak (Larsen, 1996; Abidin, 2000).

Tampaknya kelima disiplin itu pula yang dijadikan model oleh Garvin dalam menjabarkan kemahiran organisasi pembelajar (1993 : 81). Dalam proposisinya, Garvin menyatakan bahwa suatu organisasi disebut organisasi pembelajar apabila organisasi tersebut terampil dalam lima kegiatan utama, yaitu : 1) pemecahan masalah secara sistematis, 2) mencoba-coba pendekatan baru, 3) belajar dari pengalaman sendiri dan sejarahnya, 4) belajar dari pengalaman dan praktek-praktek terbaik orang lain, serta 5) mentransfer pengetahuan secara efisien ke seluruh organisasi. Marquardt (1997 : 18) menyimpulkan bahwa pengetahuan bisa menjadi aset utama dan sumber kekayaan organisasi bila organisasi pembelajar berhasil menyatukan kelima sub-sistem yang ada dalam setiap organisasi, yaitu : 1) Pembelajaran (*Learning*); 2) Organisasi (*Organization*); 3) Manusia (*People*); 4) Pengetahuan (*Knowledge*) dan 5) Teknologi (*Technology*). Pengalaman di berbagai organisasi memperlihatkan bahwa untuk menerapkan *learning organization* bukanlah hal yang mudah. Banyak permasalahan yang seharusnya segera diantisipasi dengan penerapan *learning organization*, yaitu dua sisi atau bagian penting yang saling berhubungan dan terkait satu sama lain dalam organisasi. Pertama adalah sisi organisasi sebagai kumpulan manusia dengan segala bentuk, struktur dan budaya yang ada di dalamnya serta visi dan misi organisasi. Kedua adalah manusia atau individu dalam organisasi. Dua sisi tersebut merupakan dua sisi mata uang yang saling melekat satu sama lain dan tidak mungkin dipisahkan (Zulfikar&Alex, 2002 : 32).

Dari hasil observasi dan wawancara awal dengan beberapa pejabat di lingkungan BPSDM Hukum dan HAM, diperoleh data yang menunjukkan bahwa BPSDM Hukum dan HAM memiliki permasalahan yang cukup signifikan, yaitu :

- Dalam proses pengambilan keputusan tidak melibatkan seluruh pegawai atau individu dalam organisasi, akan tetapi pimpinan tingkat atas mengambil secara sepihak semua kebijakan dan peraturan tanpa mengakomodasi kepentingan dan menggali potensi yang dimiliki bawahan (hasil observasi).
- Prestasi pegawai tidak diikuti dengan pemberian penghargaan (*reward*) dan umpan balik (*feedback*) yang disesuaikan dengan kinerja yang telah ditentukan, terlihat dari tidak adanya pemberian insentif terhadap pegawai yang memiliki kinerja tinggi di atas yang sudah ditetapkan. Keadaan ini membuat setiap pegawai tidak termotivasi untuk selalu bersaing meningkatkan kemampuan dan keterampilannya serta berprestasi dalam kelancaran pelaksanaan tugas, dan kemudian menjadi sulit sekali mengharapkan adanya inovasi dari pegawai untuk kemajuan organisasi (hasil wawancara dengan beberapa staf, pejabat eselon IV dan III).
- Keterbatasan kemampuan dalam menjalankan sebagian fungsi manajemen sumber daya manusia. Memulai kesalahan dengan merekrut pegawai yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, termasuk dalam melakukan seleksi dan penempatannya. Perencanaan sumber daya manusia yang tidak mengarah kepada kepentingan dan sasaran tujuan organisasi yang sesungguhnya. Banyak pertimbangan primordial, hubungan keluarga atau kerabat (*nepotisme*) dalam rekrutmen, seleksi dan penempatan, hal ini merugikan organisasi secara keseluruhan karena tidak mampu mendapatkan pegawai yang mampu bersaing berdasarkan kemampuan dan keterampilan yang terbaik. Hal ini terjadi karena proses rekrutmen dan seleksi dilakukan oleh Pusat (hasil wawancara dengan sebagian pejabat eselon, V, IV dan III).

- Masih rendahnya kualitas sumber daya manusia, karena latar belakang pendidikan yang kurang berkualitas, terbatasnya kemampuan menganalisa dan tidak adanya standar kompetensi untuk tiap-tiap jenis pekerjaan dengan kemampuan pegawai yang ada (hasil wawancara dengan pejabat eselon IV, III dan II).
- Terdapat beberapa ciri atau karakter pegawai yang sukar untuk bekerja sama dengan orang lain dalam suatu kelompok pekerjaan (*team work*). Konsep *learning organization* memerlukan adanya suatu kerja sama tim yang berjalan dengan baik. Hal ini sulit diwujudkan jika setiap pegawai sulit bekerja sama dalam suatu kelompok pekerjaan (hasil observasi dan wawancara dengan beberapa staf dan pejabat eselon IV).
- Terdapat pemikiran bahwa organisasi berjalan sebagaimana biasanya saja (rutinitas). Kebanyakan pegawai telah terpolakan pemikirannya untuk tidak melakukan perubahan yang berarti untuk organisasi. Mereka bekerja dari pagi sampai sore setiap hari (rutin) hanya untuk suatu menjalankan kewajiban semata, tidak melihat lingkungan yang semakin hari menuntut mereka berkinerja lebih baik dalam memberikan pelayanan kepada *stakeholders*, apalagi untuk memikirkan perubahan yang harus dilakukan organisasi dalam mengantisipasi keperluan dan kepentingan organisasi yang semakin berkembang (hasil observasi dan wawancara dengan pejabat eselon V, IV, III dan II).
- Karakteristik individu yang terlalu cepat puas dengan keadaan yang ada selama ini atau resisten terhadap perubahan, menyebabkan sebagian besar dari mereka sulit termotivasi untuk menemukan inovasi baru untuk kepentingan perubahan yang dibutuhkan organisasi dalam menghadapi perubahan dan tujuan organisasi. Hal ini terlihat dari banyaknya pegawai yang cara pandang atau pola pemikirannya masih berorientasi seperti pusdiklat (hasil observasi).
- Budaya belajar belum dimiliki setiap pegawai, sedangkan *learning organization* memberikan petunjuk bahwa budaya belajar individu sangatlah penting bagi organisasi dalam mengantisipasi perubahan yang semakin cepat dan global (hasil wawancara dengan eselon IV dan III).

Berdasarkan masalah yang terjadi di organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM, menunjukkan bahwa orang-orang (pegawai) yang ada di organisasi BPSDM Hukum dan HAM belum sepenuhnya menekankan pada kegiatan yang tanpa henti untuk memperluas kapasitasnya guna mencapai hasil yang betul-betul dikehendaki, sehingga budaya belajar terus menerus secara bersama guna meraih kepentingan dan tujuan bersama itu belum terwujud sepenuhnya. Hal ini menunjukkan bahwa *learning organization* belum diterapkan di BPSDM Hukum dan HAM. Padahal di sisi yang lain BPSDM Hukum dan HAM diharapkan dapat melaksanakan fungsinya dalam mengembangkan sumber daya manusia hukum dan HAM supaya berkualitas dan melakukan proses pembelajaran kolektif secara terus menerus guna mentransformasi organisasi tersebut dengan cara yang lebih baik dalam mengumpulkan, mengelola dan memanfaatkan pengetahuan bagi keberhasilan organisasi. Untuk dapat menjalankan fungsi tersebut, perlu dimulai dari BPSDM Hukum dan HAM itu sendiri (baik individu ataupun organisasi) yang harus terus melakukan proses pembelajaran guna mengembangkan kompetensi individu dan guna penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi baik di dalam organisasi ataupun di luar organisasi, serta harus mempersiapkan diri melalui konsep pengembangan sumber daya manusia dengan organisasi masa depan melalui organisasi pembelajaran yaitu organisasi yang senantiasa belajar dan memecahkan masalah secara bersama-sama. Sesuatu hal yang perlu dilakukannya adalah mempersiapkan sumber daya manusia secara terus-menerus melalui proses belajar. Maka dari itu, dipandang perlu adanya penerapan *learning organization*. Sebelum diterapkan dan dikembangkannya *learning organization* itu, perlu dilakukan terlebih dahulu pemetaan potensi dari setiap sub-sistem dari *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM. Pemetaan ini sangat perlu dilakukan terlebih dahulu, guna mengetahui potensi dari setiap sub-sistem dari *learning organization* dan dapat diperoleh strategi yang tepat untuk dapat menerapkan *learning organization* itu di BPSDM Hukum dan HAM.

1.2 Perumusan Masalah

Upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi agar siap menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang semakin cepat yaitu dengan meningkatkan sumber daya manusia melalui proses pembelajaran individu, kelompok dan organisasi yang pada akhirnya membentuk *learning organization*. Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, penelitian ini mengajukan dua pertanyaan, yaitu :

- a. Bagaimana peta potensi *Learning Organization* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM ?
- b. Strategi apakah yang harus dilakukan untuk membangun *Learning Organization* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM ?

1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui gambaran mengenai peta potensi *Learning Organization* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM.
- b. Untuk mengetahui strategi apakah yang harus dilakukan untuk membangun *Learning Organization* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM.

Signifikansi penelitian meliputi manfaat akademis dan manfaat praktis :

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi salah satu sumber bacaan di lingkungan akademis mengenai analisis peta potensi *Learning Organization*. Kalangan civitas akademika diharapkan dapat memanfaatkan hasil penelitian ini sebagai bahan pengembangan teori *Learning Organization*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmiah kepada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM, khususnya dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya melalui analisis peta potensi *Learning Organization* dan penetapan strategi yang harus dilakukan untuk membangun organisasi pembelajar (*Learning Organization*) di BPSDM Hukum dan HAM untuk masa mendatang.

1.4 Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan.

Menjelaskan semua aspek yang yang menjadi latar belakang penulis melakukan penelitian ini, perumusan masalah sebagai pertanyaan penelitian, tujuan dan signifikansi penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Menjelaskan penelitian terdahulu dan teori-teori yang menjadi dasar membangun kerangka konseptual (teori yang mendasari dalam penelitian ini adalah *learning organization*).

BAB III Metodologi Penelitian

Menjelaskan metode penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian yang digunakan, serta teknik pengambilan sampel dan uji statistik yang dilakukan untuk mengolah dan menganalisis data penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa tesis yang meneliti tentang *learning organization*, diantaranya adalah :

- Analisis Penerapan *Learning Organization* pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) pada tahun 2008, yang dilakukan oleh Alpen Djuperi.
- Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Learning Organization* : Studi Kasus BPHN Departemen Hukum dan HAM RI pada tahun 2006, yang dilakukan oleh Tuti Trihastuti.
- Analisis Peta Potensi Organisasi Pembelajaran di Lima Kantor Imigrasi Kelas I DKI Jakarta Direktorat Jenderal Imigrasi Departemen Hukum dan HAM RI pada tahun 2006, yang dilakukan oleh Murdo Danang Laksono.
- Penerapan *Learning Organization* pada Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran Bank Indonesia pada tahun 2004, yang dilakukan oleh Dian Artanti Arubusman.
- Penerapan *Learning Organization* pada Biro Administrasi dan Kepegawaian dan Biro Kesekretariatan Sekretariat Jenderal DPR RI pada tahun 2004, yang dilakukan oleh Hernadi.
- Penerapan *Learning Organization* pada Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia, Departemen Kehakiman dan HAM pada tahun 2003, yang dilakukan oleh Edi Purwanto.
- Penerapan *Learning Organization* pada Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Industri Kerajinan Batik (BBKB) pada tahun 2003, yang dilakukan oleh A. Wisnu Pamungkas.
- Analisis Hubungan Antara Pembelajaran Individu dan Kelompok dengan Kinerja Pembelajaran Organisasi : Studi Kasus pada PT. KJA pada tahun 2002, yang dilakukan oleh Sandi Rahayu.

Perbedaan penelitian yang dilakukan, dibandingkan dengan tesis terdahulu adalah bahwa penelitian tentang *Learning Organization* di BPSDM Hukum dan HAM ini belum diterapkan, tetapi memotret terlebih dahulu potensi setiap sub-sistem dari *Learning Organization* (menurut Marquardt), sehingga pada akhirnya dapat dilihat peta potensi (profil) dari kelima sub-sistem dari *Learning Organization* (menurut Marquardt) yang terdiri dari *Learning, Organization, People, Knowledge dan Technology*. Profil itu dapat menggambarkan apakah di BPSDM Hukum dan HAM ini memungkinkan untuk dibangun atau diterapkannya konsep *Learning Organization* tersebut.

2.2 Ilmu Administrasi Kebijakan Pelayanan Publik dan Manajemen Perubahan

Ilmu administrasi dalam arti luas adalah ilmu yang mempelajari semua proses organisasi dan individual yang terlibat dalam pelaksanaan pencapaian tujuan, baik dalam sektor publik maupun sektor bisnis. Semu administrator harus mampu mengoperasikan administrasi untuk mencapai tujuan, visi dan misi. Di dalam ilmu administrasi juga mempelajari kebijakan publik. Ada tiga unsur utama yang dimiliki oleh ilmu administrasi, yaitu : manajemen, studi kebijakan dan *organizational behavior*. Adapun mengenai level administrasi yaitu : (1) kebijakan, ada tiga pelaku utama yang terlibat di dalamnya (bisnis, pemerintah dan *civil society*), (2) kelembagaan (organisasi, *reinventing government*), (3) individual dan (4) *governing system*.

Banyak definisi dari administrasi publik yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah :

"Public administration is the action part of government, the means by which the purpose and goals of government are realized." (Rosenbloom, David And Kravchuk, Robert S, 2005 : 5).

Administrasi publik ini terkait dengan manajerial, politik dan teori-teori hukum dan proses untuk pemenuhan legislatif, eksekutif dan mandat judicial untuk ketetapan pengaturan pemerintah dan menjalankan fungsi pelayanan.

Administrasi publik oleh Gordon (1982 dalam Syafie, 1999 : 26) didefinisikan sebagai seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun individu (sebagai aparat pemerintah) sehubungan dengan pelaksanaan hukum dan peraturan

perundang-undangan yang dibuat oleh badan legislatif, eksekutif dan peradilan. Sejalan dengan pengertian tersebut, Wibawa (2005 : 343) menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan persoalan mengelola sumber daya publik untuk mencapai tujuan-tujuan publik itu sendiri. Mulai dari proses formulasi, implementasi hingga evaluasi kebijakan publik, keputusan yang dibuat oleh publik tentang apa yang mereka inginkan. Dalam konsep ilmu administrasi negara, kebijakan publik merupakan kebijakan yang berasal dan dibuat oleh pemerintah (manajemen) sebagai fungsi dinamis dari negara (organisasi), yang ditujukan untuk menciptakan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan kenegaraan.

Untuk menentukan apakah suatu organisasi itu termasuk pemerintah atau bukan, Gerald E Caiden (dalam Syafiie, 1999 : 27) menyebutkan ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu organisasi tersebut dibentuk dengan peraturan pemerintah, karyawannya disebut pegawai negeri, dan pembiayaannya berasal dari uang rakyat. Berdasarkan pengertian tersebut, ruang lingkup administrasi publik dapat dibedakan berdasarkan perspektif makro yang menekankan pada aspek filosofi tentang apa tujuan dan makna kehidupan. Apa tujuan yang diinginkan, bagaimana mencapainya dan bagaimana seharusnya orang berperilaku serta perspektif mikro yang meliputi perilaku administrasi seperti sikap, pendekatan, persepsi dan nilai-nilai yang dianut oleh administrator. Dalam perkembangannya, aktor-aktor yang terlibat dalam administrasi publik tidak hanya administrator, tetapi juga melibatkan banyak pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*) baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Hal ini didasari oleh munculnya pemikiran-pemikiran baru tentang pemerintahan akibat adanya kritik terhadap pemerintahan yang berlangsung selama ini yang dinilai terlalu kaku, lambat, sangat bertele-tele dan birokratis, tidak efisien serta seringkali memakan biaya yang sangat mahal di dalam penyelenggaraannya. Terjadi perubahan paradigma dalam pelaksanaan pemerintahan, dari yang semula fokusnya lebih kepada pengendalian input berubah fokusnya menjadi kepada pengendalian output. Perubahan paradigma tersebut berdampak pada bergesernya perspektif dalam melihat hubungan antara negara dan masyarakat, dari yang tadinya negara adalah milik pemerintah dan rakyat hanya menjadi pengikut

pemerintah, berubah menjadi negara dimiliki oleh rakyat dan negara tidak bisa apa-apa tanpa rakyat, segala sesuatu yang dilakukan pemerintah adalah untuk rakyat, sebagai pemilik pemerintahan itu sendiri.

Pemikiran baru tersebut merubah paradigma "government" sebagai pemegang kekuasaan tunggal dalam mengendalikan masyarakat, termasuk sumber daya manusia dan alam, dengan menggunakan berbagai perangkat yang memaksa dalam mengelola masalah sosial, ekonomi dan politik terhadap negara menjadi "governance" yang melihat pemerintahan lebih sebagai proses pengelolaan berbagai bidang kehidupan (sosial, ekonomi, politik) dalam suatu negara dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan, serta penggunaan sumber daya (alam, keuangan dan manusia) dengan cara yang sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas. Menurut Dwiyanto (2005 : 19), karakteristik *good governance* antara lain meliputi : 1) adanya kesinergian antara aktor dan lembaga pemerintah dengan non-pemerintah, seperti masyarakat sipil dan mekanisme pasar; 2) adanya nilai-nilai efisiensi, keadilan dan daya tanggap menjadi nilai yang penting; dan 3) adanya praktek pemerintahan yang berorientasi pada publik. Pemerintahan dinilai baik jika mampu mewujudkan transparansi, penegakkan hukum dan akuntabilitas publik.

Untuk memberikan pelayanan terbaik, banyak nilai-nilai swasta yang dapat diadopsi ke dalam pengelolaan administrasi pelayanan publik sehingga menjadi penguangkit munculnya kemandirian dan kemajuan organisasi publik ke arah yang lebih baik secara berkesinambungan. Dalam hal ini, Osborne dan Gaebler (1996 : 29-36) memberikan rumusan prinsip-prinsip wirausaha ke dalam sektor publik (*how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*), sebagai berikut : 1) *Catalytic Government : Steering rather than rowing*; 2) *Community Owned Government : Empowering rather than servin*; 3) *Competitive Government : Injecting competition into service delivery*; 4) *Mission Driven Government : Transforming rule driven organizations*; 5) *Result Oriented Government : Funding outcomes, not inputs*; 6) *Customer Driven Government : Meeting then needs of the customers, not the bureaucracy*; 7) *Enterprising Government : Earning rather than spending*; 8) *Anticipatory Government : Prevention rather than care*; 9) *Desentralized Government : From hierarchy in*

participation and team work; dan 10) *Market Oriented Government : Leveraging change through the market*.

Dalam batas-batas tertentu, beberapa hal yang telah dikemukakan di atas tentu telah diupayakan oleh aparatur pemerintah yaitu dengan terus menata manajemen birokrasi pemerintah menuju sistem yang lebih baik dan modern. Ada beberapa istilah yang digunakan untuk menggambarkan transformasi ini, antara lain : *high performance organization*, *total quality management* dan *learning organization*. Seringkali juga digunakan istilah *entrepreneurial government*, tetapi pada dasarnya istilah tersebut menggambarkan inti yang sama, yaitu meningkatnya kapasitas adaptasi dan inovasi organisasi untuk tetap bisa bertahan (Sarundajang, 1999 : 194). Sejalan dengan pergeseran ke arah keunggulan kompetitif, maka organisasi publik perlu dikelola secara profesional dengan pendekatan manajemen modern yang lebih efisien, efektif dan ekonomis (Dale, 1986 : 61-64). Maka dari itu, diperlukan perubahan pola pikir, pola kerja, nilai-nilai, sikap dan budaya kerja yang sesuai dengan model mental dan tuntutan organisasi masa depan (Dharma, 2001 : 30-33).

Semua organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah. Lingkungan eksternal organisasi cenderung merupakan kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan. Di sisi lain, bagi organisasi secara internal merasakan adanya kebutuhan akan perubahan. Oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan. Perubahan berarti bahwa kita harus mengubah dalam cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu, yang dapat menjadi mahal dan sulit (Pasmore, 1994 : 3). Perubahan merupakan fenomena global yang tidak bisa di bendung lagi dan tidak ada satu organisasi pun yang kebal terhadap perubahan. Organisasi itu akan tenggelam apabila tidak bersedia menyesuaikan diri sesuai dengan perkembangan lingkungan sejalan dengan perjalanan waktu. Organisasi yang sukses dalam mendapatkan, menanamkan dan menerapkan pengetahuan yang dapat dipergunakan untuk membantu menerima perubahan dinamakan *learning organization*, yakni sebuah organisasi yang membangun kapasitas menyesuaikan dan berubah secara terus-menerus. Jika suatu organisasi pembelajaran melakukan kesalahan, mereka dapat menempuh apa yang dinamakan *single- loop learning*

atau *double-loop learning*. Dalam hal *single-loop learning*, apabila terjadi kesalahan, dikoreksi dengan menggunakan rutinitas yang lalu dan kebijakan sekarang. Dalam *double-loop learning*, apabila terdapat kesalahan, dikoreksi dengan memodifikasi tujuan, kebijakan dan standar rutin organisasi.

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Potts dan LaMarsh, 2004 : 16). Pendekatan dalam manajemen perubahan adalah : 1) mengidentifikasi siapa, di antara mereka yang terkena dampak perubahan, yang mungkin menolak perubahan, 2) menelusuri sumber, tipe dan tingkat resistensi perubahan yang mungkin ditemukan, dan 3) mendesain strategi yang efektif untuk mengurangi resistensi tersebut. Proses perubahan terdiri dari tiga elemen yang saling berhubungan, yaitu : 1) *objectives and outcomes*, 2) *planning the change* dan 3) *people*. Untuk mengelola pembelajaran, ada beberapa hal yang dapat dilakukan pimpinan, diantaranya adalah langkah-langkah : 1) menciptakan strategi, dilakukan dengan bersedianya membuat komitmen secara eksplisit terhadap perubahan, melakukan inovasi dan perbaikan terus-menerus. 2) merancang ulang struktur organisasi, dilakukan dengan meratakan struktur, membatasi atau mengkombinasikan antar bagian, dan meningkatkan penggunaan tim lintas antar fungsi, saling ketergantungan diperkuat dan batas-batas diantara orang dapat dikurangi. 3) membentuk kembali budaya organisasi, sehingga sebagai *learning organization* mempunyai karakteristik suka mengambil resiko, memperlihatkan keterbukaan dan pertumbuhan.

Daniel H. Kim seperti dikutip oleh Munir (2001 : 24) mendefinisikan pembelajaran sebagai proses untuk mendapatkan pengetahuan atau keterampilan. Definisi ini mencakup dua hal utama, yaitu : (i) *know-how* atau pengetahuan tentang bagaimana cara membuat sesuatu yang pada akhirnya akan menghasilkan kemampuan fisik untuk menghasilkan suatu tindakan tertentu; dan (ii) *know-why* atau pengetahuan yang menjawab pertanyaan tentang mengapa sesuatu itu demikian adanya. Proses mendapatkan *know-why* ini akan menghasilkan kemampuan untuk mengartikulasikan pemahaman konseptual dari suatu pengalaman tertentu. Kedua konsep pembelajaran ini, yaitu apa yang dipelajari

(*know-how*) dan bagaimana manusia memahami dan menerapkan apa yang telah dipelajarinya (*know-why*), dalam prakteknya merupakan suatu kesatuan yang penting. Munir menekankan pada pentingnya peningkatan kapasitas manusia dalam pembelajaran sebagai proses peningkatan kapasitas manusia untuk melakukan tindakan yang efektif (2001 : 24). Pembelajaran pada dasarnya tidak bisa dipisahkan dari perubahan, paling tidak karena dua alasan, yaitu : (i) perubahan sebagai pemicu pembelajaran dan (ii) pembelajaran pada dasarnya perubahan itu sendiri.

Model segitiga perubahan itu beroperasi pada tiga tingkatan pembelajaran, yaitu organisasi, kelompok dan individual. Agar strategi organisasi dapat berhasil, maka perubahan harus diimplementasikan pada ketiga tingkatan ini. Begitu pun persoalan yang berhubungan dengan manusia seperti komitmen, kelompok kerja dan keterampilan menjadi inti dari tiap-tiap level. Pada tingkatan organisasi, ada tiga hal utama yang harus diupayakan untuk membuat organisasi sigap terhadap perubahan, yaitu (a) menggantikan sistem keyakinan organisasi (terdiri dari visi dan nilai-nilai yang dianut organisasi, tujuan bisnis dan strategi, pandangan organisasi tentang kelemahan dan kekuatan yang dimilikinya serta sikap anggota organisasi terhadap perubahan) dengan visi baru organisasi; (b) membangun pendorong kinerja seperti target, hasil usaha, sistem pelaporan dan sistem pengupahan sehingga semua anggota organisasi melakukan hal-hal yang seharusnya mereka lakukan; dan (c) meyakinkan bahwa semua pekerjaan telah terintegrasi dengan baik dan bahwa setiap pelaksanaan tugas memberikan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan tanpa harus mengeluarkan daya yang berlebihan.

Kelompok kerja akan memberikan hasil yang terbaik jika syarat kinerja kelompok yang bersinergi terpenuhi. Syarat tersebut adalah :

- Metode pemecahan masalah yang diketahui dan diterima oleh seluruh anggota kelompok;
- Keterampilan komunikasi;
- Kemampuan untuk memberikan dan memperlihatkan kepercayaan (*trust*);
- Kemampuan untuk berinteraksi dalam keberagaman;
- Keterampilan kelompok.

Disamping itu, perubahan yang efektif dalam paparan kelompok kerja akan terjadi bila kelompok tersebut mengerti dan terus memupuk ciri-ciri kelompok kerja yang sehat, yaitu : (a) kejelasan tujuan; (b) inovatif; (c) komunikasi yang sehat dan (d) pengambilan keputusan dengan tepat. Momentum yang tepat guna memperoleh dukungan kelompok untuk perubahan juga merupakan prasyarat adanya perubahan yang efektif dalam kelompok kerja.

Kunci kesuksesan upaya perubahan dalam paparan individu dipengaruhi oleh tiga hal utama, yaitu (i) perolehan komitmen untuk ikut serta dalam proses perubahan, dalam keadaan dimana individu telah siap untuk berubah karena memang yang bersangkutan percaya bahwa perubahan memang perlu terjadi; (ii) peningkatan kemauan merespon, agar dapat merealisasikan komitmen individu menjadi perubahan nyata dan (iii) pembentukan keterampilan-keterampilan baru melalui pelatihan dan pemberian waktu untuk menyesuaikan diri dengan keterampilan baru tersebut.

2.3 Pengertian *Learning Organization*

Pengertian dari *Learning Organization* yang dikembangkan melalui sistem organisasi secara keseluruhan telah didefinisikan oleh beberapa pakar dari berbagai perspektif, seperti :

- Menurut Senge (dalam Peter M. Senge, 1990 : 3) *learning organization* adalah :

”Learning Organization are organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free and where people are continually learning how to learn together”.

Dengan rumusan ini Senge menekankan pada kegiatan orang-orang dalam organisasi (*people*) yang tanpa henti memperluas kapasitasnya untuk mencapai hasil yang betul-betul mereka kehendaki. Dalam hal ini penting untuk dicatat bahwa perilaku orang-orang sedemikian diawali dengan pemahaman mereka atas apa yang mereka butuhkan dan inginkan. Selanjutnya dalam organisasi itu bentuk-bentuk baru dan ekspansif serta aspirasi kolektif dibebaskan untuk lahir dan berkembang dalam organisasi dan pada akhirnya yang perlu digarisbawahi dari definisi Senge adalah bagaimana orang-orang dalam organisasi

itu belajar terus menerus untuk belajar secara bersama, guna meraih kepentingan dan tujuan bersama.

- Watkins & Marsick (dalam Dharma, 2001 : 28) memandang kekuatan *learning organization* sebagai pendorong kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan dan transformasi.

“The learning organization ”empowers its people, integrates quality initiatives with quality of work life, creates free space for learning, encourage collaboration and sharing the gains, promotes inquiry, and creates continuous learning opportunities. In learning organizations, learning is continuous, strategically used process integrated with, and running parallel to work. Learning in learning organizations changes perceptions, behaviours, beliefs, mental models, strategies, policies and metaphor for adaptive responses within the system as a whole to triggers in the environment”.

- Marquardt dengan teorinya *learning organization* sebagai sistem yang sistematis memberikan pengertian sebagai berikut :

”Learning organization is an organization which learns powerfully and collectively and is continually transforming itself to better collect, manage and use knowledge for corporate success”.

Learning organization merupakan organisasi yang belajar (*learns*) dengan kuat dan (secara) kolektif dan terus menerus mentransformasi dirinya dengan cara-cara yang lebih baik dalam mengumpulkan, mengelola, dan memanfaatkan pengetahuan bagi keberhasilan bersama (organisasi). Titik tekan *learning organization* adalah pembelajaran kolektif (bersama) dan adanya penciptaan, pengelolaan, penyebaran dan pemanfaatan pengetahuan bagi dan untuk kepentingan bersama, bukan untuk kepentingan individu atau kelompok tertentu, tetapi bagi keseluruhan organisasi. Semua diperoleh melalui pembelajaran kolektif, dengan nilai saling berbagi.

Dimensi *learning organization* pada umumnya dapat digambarkan dengan tegas dalam hasil-hasil penelitian mengenai indikator / prediktor / disiplin ditujukan untuk melihat faktor-faktor utama (dimensi) di dalam *learning organization*. Untuk melihat masalah dibalik kegagalan penerapan *learning organization* dalam melakukan transformasi organisasi, Blackman (2005) menggunakan empat tipologi *learning organization* dari Srivastava yaitu : 1) adanya proses adaptasi, 2) adanya pengembangan pengetahuan dengan memperhatikan hubungan tindakan dan hasil, 3) adanya proses berbagi asumsi,

pengalaman dan pengetahuan, dan 4) adanya pelembagaan asumsi, pengalaman, pengetahuan untuk menjadi pengetahuan organisasi. Fagensosn&Burke (1999) menyimpulkan adanya bentuk-bentuk aktivitas dalam *learning organization* yaitu pengembangan dan perencanaan sumber daya manusia, pengembangan gaya manajemen, fasilitas visi, rancang bangun struktur organisasi dan pekerjaan (*job*), integrasi teknologi informasi, pengelolaan diversifikasi, perencanaan dan prakiraan masa depan (*forecast*). Menurut Mayo dalam *learning organization* tersedia pendidikan (*education*), pelatihan (*training*), pengalaman (*experience*), pembelajaran dari yang lain untuk mempertajam kemampuan daya pikir (*brainpower*), pengetahuan (*knowledge*), dan pengalaman sumber daya manusia dalam organisasi dikembangkan bagi kemanfaatan semua *stakeholders* (Mayo, 2001 : 196). Orlando et al, menyebutkan lima prediktor adanya *learning organization*, yaitu : 1) pendidikan dan pelatihan, 2) penghargaan dan pengakuan, 3) aliran informasi, 4) visi dan strategi organisasi, 5) serta pengembangan individual dan tim kerja. Untuk mengukur dimensi *Learning Organization*, Watkins&Marsick (Marquardt&Raynolds : 21) *Seven Dimension of Learning Organization*, yaitu :

1. *Learning organization* menciptakan peluang belajar terus menerus (*creatinous continuous learning opportunities*). Pembelajaran dirancang ke dalam pekerjaan sehingga pegawai dapat belajar mengenai pekerjaannya, diberikan peluang mengikuti pendidikan berkelanjutan dan untuk mengembangkan diri.
2. *Learning organization* mendorong penelaahan dan pembelajaran organisasi (*promote inquiry and learning organization*). Pegawai mendapatkan keahlian untuk mengekspresikan pandangan dan kapasitasnya untuk mendengarkan dan memperoleh sudut pandang orang lain. Budaya diubah dan diarahkan untuk mendukung lahirnya pertanyaan, umpan balik dan eksperimen.
3. *Learning organization* mendorong kolaborasi dan pembelajaran dalam tim (*encourage collaboration and team learning*). Pekerjaan dirancang untuk menggunakan pembelajaran agar kelompok dapat mengakses perbedaan pemikiran, diberikannya penghargaan bagi kelompok yang melakukan pembelajaran secara bekerja sama, kolaborasi sebagai kultur, serta diberikannya penghargaan (*reward*) bagi setiap hal yang dinilai sebagai bentuk pembelajaran.

4. *Learning organization* membangun sistem untuk pembelajaran bersama (*establish system to capture and share learning*). Organisasi menciptakan dan sistem teknologi tinggi untuk pembelajaran bersama dan mengintegrasikannya dengan pekerjaan, teknologi yang mudah diakses dan sistem yang terpelihara.
5. *Learning organization* memberdayakan manusia menuju visi kolektif (*empower people towards a collective vision*). Semua pegawai dilibatkan dalam merancang, memiliki dan melaksanakan visi bersama, tanggung jawab didistribusikan melalui partisipasi dalam pembuatan keputusan sehingga pegawai dimotivasi untuk belajar bertanggung jawab.
6. *Learning organization* menghubungkan organisasi dengan lingkungannya (*connect organization to its environment*). Pegawai dibantu untuk melihat dampak pekerjaan bagi organisasi secara keseluruhan, dapat memotret lingkungan dan menggunakan informasi untuk disesuaikan dengan pekerjaan, dan organisasi dihubungkan pada komunitasnya.
7. Model pimpinan yang mendukung pembelajaran (*leaders model and support learning*). Model kepemimpinan menggunakan pembelajaran sebagai strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.4 Prototipe Learning Organization

Prototipe adalah “model awal” dari sesuatu hal sebelum mencapai “model yang sempurna”. Pada konteks organisasi pembelajar, Senge menggambarkan bahwa *learning organization* dapat terbentuk apabila ditunjang oleh hal-hal berikut di bawah ini :

- a. Keterbukaan, yang dimaksud dengan keterbukaan di sini adalah bahwa setiap pimpinan atau orang memiliki otorisasi / kewenangan (politik internal), jangan bersikap sewenang-wenang dengan otorisasi yang dimilikinya. Oleh karena itu, untuk menangkal politik internal dan permainannya maka perlu dilakukan pembangunan visi bersama melalui keterbukaan partisipatif dan keterbukaan reflektif. Aspek yang paling ditekankan dalam keterbukaan partisipatif adalah melibatkan orang lebih banyak dalam pengambilan keputusan. Sedangkan keterbukaan reflektif menekankan pada kemampuan untuk melakukan

- introspeksi / perenungan terhadap setiap hipotesa tentang dunia dan lingkungannya.
- b. Perlu adanya pelokalisasian atau “desentralisasi”. Maksudnya bahwa orang akan belajar dengan cepat apabila diberi tanggung jawab dan kebebasan atas tindakannya.
 - c. Bagaimana manajer menciptakan waktu pembelajaran bagi dirinya.
 - d. Perlu adanya ketidakseimbangan antara karir dan keluarga, maksudnya adalah bahwa waktu dan komitmen pada organisasi dan keluarga harus berjalan tidak seimbang. Karena keduanya merupakan proses yang saling menguatkan dan berhubungan negatif.
 - e. Manajer yang berperan sebagai desainer, sebagai guru dan sebagai pelayan. Maksudnya adalah bahwa peran manajer dalam organisasi pembelajar adalah ia sebagai pembuat desain informasi dan komunikasi (desainer), ia pentransfer informasi dan ilmu pengetahuan (guru) dan pemberi pelayanan dan penyedia fasilitas bagi anggota organisasi (pelayan) yang mampu menciptakan *shared vision* dan tantangan bagi *mental models* yang dominan dan *personal mastery*. Manajer bertanggung jawab untuk membangun organisasi yang anggota-anggotanya terus menerus mengembangkan kapabilitasnya membangun masa depan mereka. Adapun tugas pimpinan puncak organisasi adalah membantu para manajer sebagai pembuat keputusan untuk menciptakan *mental models* yang baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Senge, 1990 : 273-312).

2.5 Karakteristik *Learning Organization*

Hal terpenting untuk memahami prinsip-prinsip dan praktek-praktek yang menjadikan suatu organisasi mengalami pembelajaran. Marsick&Watkins (Marquardt&Reynolds, 1996 : 20) menyatakan bahwa ”organisasi pembelajaran bukanlah suatu resep melainkan sebuah wahana pengujian praktek-praktek yang sudah ada dan sedang berjalan”. Karakteristik *learning organization* seperti yang dikatakan oleh Morris (Marquardt&Reynolds, 1996 : 21) adalah sebagai berikut :

- Setiap individu yang belajar, perkembangannya terkait dengan organisasi pembelajaran dan pengembangan organisasi.

- Menitikberatkan kepada usaha kreativitas dan adaptasi.
- Berbagai kerjasama merupakan unsur proses dan pengembangan belajar.
- Jaringan kerja yang bersifat individu dan penerapan teknologi merupakan bagian terpenting untuk menciptakan *learning organization*.
- Bagian mendasar adalah berpikir sistem.
- Organisasi pembelajar yang berkelanjutan menyebabkan keadaan yang lebih baik (transformasi) terhadap pertumbuhan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa *learning organization* merupakan suatu kondisi atau iklim yang dapat mendorong dan mempercepat, individu, kelompok dan organisasi untuk belajar. *Learning organization* mengarahkan untuk menerapkan proses berpikir sistem dan kritis dalam memahami sesuatu yang seharusnya dilaksanakan dan untuk apa melaksanakannya. Setiap pegawai adalah sumber daya manusia dalam organisasi, yang berperan penting dalam membantu organisasinya untuk belajar dari kesalahan, kegagalan dan keberhasilan. Dengan demikian mereka sadar dan mengakui berbagai perubahan lingkungan dan berusaha beradaptasi dengan cara yang lebih efektif, sehingga dapat mengetahui keberadaan organisasi dari kemampuannya karena kemampuan individu dalam organisasi dalam suatu kumpulan yang terstruktur untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Organisasi pembelajar hanya akan terwujud melalui pengalaman dan perilaku individu yang mencirikan suatu proses pembelajaran dalam organisasi dan membawa peningkatan kinerja organisasi.

Lampel seperti dikutip dari Mintzberg (1998 :214-215), berpendapat bahwa *learning organizational* dapat digambarkan dalam lima prinsip seperti di bawah berikut ini :

- a. Organisasi-organisasi dapat belajar lebih banyak, bila tidak lebih banyak, maka akan gagal daripada sukses. *Learning organization* cenderung berusaha meredam kegagalan dan melupakannya secepat mungkin.
- b. Suatu *learning organizational* menolak peribahasa "*if it isn't broken, don't fix it*" (jika hal tersebut tidak terpecahkan, jangan hal itu ditetapkan).

- c. Teknologi baru, pengetahuan baru dan praktek-praktek baru sering diijinkan oleh organisasi-organisasi untuk secara rutin mendesain ulang agar menjadi organisasi yang lebih efisien dan efektif.
- d. *Learning organization* berasumsi bahwa para pimpinan dan pegawai sangat teliti terhadap desain, distribusi dan penjualan produk sering diketahui lebih oleh para bawahan daripada atasan. Mobilisasi pengetahuan ini merupakan hal yang penting dalam *learning organization*. Pada akhirnya, dan bahkan kemungkinan sangat penting, para pimpinan harus belajar bagaimana seni menjawab pertanyaan-pertanyaan.
- e. Suatu *learning organization* dengan aktif mencari dan memindahkan pengetahuan dari suatu bagian organisasi ke bagian organisasi lainnya yang berarti menyenangkan bagi interaksi secara formal, dengan perkumpulan-perkumpulan sosial, melakukan rotasi orang-orang di masing-masing unit, dan menciptakan tim-tim multi fungsional atau multi unit. *Learning organization* mengeluarkan banyak energi untuk melihat keluar untuk menimba pengetahuan. Organisasi dapat belajar dari para pesaingnya dengan *benchmarking* operasi-operasi dari para pesaingnya, dan memeriksa kebijakan dan *culture* dari para pesaingnya.

Malender (dalam Marquardt, 1994 : 22) menyatakan istilah *learning company* dimana perusahaan diidentifikasi mampu menciptakan kondisi yang membantu terciptanya komitmen, integritas dan tanggung jawab pada sumber daya manusia terhadap keberhasilan kinerja organisasi. Dalam catatannya perlu digarisbawahi, yaitu pertama bahwa setiap pegawai harus memiliki visi organisasi yaitu persepsi dan pola pandang yang sama mengenai kegiatan, tujuan dan arah organisasi mendatang, kedua bahwa setiap pegawai mempunyai akses yang berkesinambungan terhadap informasi yang dibutuhkan guna mendukung keberhasilan organisasi dan ketiga bahwa setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan belajar dari anggota yang lain dan membuat kesimpulan konsensus bersama tentang apa yang seharusnya dilakukan organisasi. Sebagai upaya pemberdayaan individu dan kelompok atau tim sumber daya manusia, agar mereka mampu menciptakan pengetahuan, produk dan jasa melalui jaringan kerja yang inovatif dan futuristik baik di dalam dan di luar organisasi, pada dasarnya

learning organization menurut penelitian Marquardt dan Reynolds (1994 : 23), memiliki karakteristik atau ciri-ciri sebagai berikut :

- Memandang ketidakpastian sebagai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang
- Menciptakan pengetahuan baru dengan menggunakan informasi yang obyektif, pengertian yang subyektif, simbol-simbol dan asumsi-asumsi
- Menyambut dengan hangat kehadiran berbagai perubahan
- Mendorong rasa tanggung jawab mulai pada tingkatan pegawai rendah
- Mendorong para manajer untuk menjadi pembimbing, mentor dan fasilitator dari *learning process*
- Memiliki budaya umpan balik dan keterbukaan
- Memiliki pandangan yang terpadu dan sistematis terhadap organisasi berikut sistem, proses dan keterkaitan antar unsurnya
- Visi, tujuan dan nilai-nilai organisasi telah mendarah daging di kalangan pegawai
- Pengambilan keputusan terdesentralisasi dan para pegawai diberi kewenangan untuk mengambil keputusan
- Memiliki pemimpin-pemimpin yang mengambil resiko dan bereksperimen dengan penuh perhitungan
- Memiliki sistem untuk berbagai pengetahuan dan menggunakannya dalam kegiatan usaha
- Berorientasi pada pelanggan (*customer driven*)
- Peduli dengan masyarakat sekitarnya
- Mengkaitkan dengan pengembangan diri pegawai dengan pengembangan organisasi secara keseluruhan
- Memiliki jaringan-jaringan (*networks*) yang berfungsi di dalam organisasi
- Memiliki jaringan-jaringan dengan lingkungan dunia usaha
- Memberikan kesempatan untuk belajar dari pengalaman
- Mampu bertahan dari tekanan-tekanan birokratis dan tekanan-tekanan tertentu lainnya
- Mengkomodasi dan menghargai inisiatif pegawai
- Rasa saling percaya telah tertanam di dalam organisasi

- Melakukan pembaharuan secara berkesinambungan
- Mengakomodasi, mendorong dan menghargai segala bentuk kerja kelompok
- Mendayagunakan kelompok kerja lintas fungsional
- Mendayagunakan kemampuan belajar yang ada
- Memandang organisasi sebagai suatu organisme yang hidup dan terus berkembang
- Memandang kejadian yang tidak diharapkan sebagai kesempatan untuk belajar

2.6 Keterkaitan Teori *Learning Organization* (Peter Senge) dan *Learning Organization* (Marquardt)

Senge menggunakan kata disiplin dalam menjelaskan dimensi *learning organization*. Dalam bukunya tentang disiplin kelima Senge menyebutkan adanya lima disiplin yang harus dimiliki oleh organisasi yaitu berpikir sistem, mental model, keahlian pribadi, pembelajaran kelompok (tim) dan visi bersama. Berpikir sistem (*system thinking*) artinya melihat semua aspek dalam organisasi secara keseluruhan, serta hubungan-hubungan antar semua aspek, bukan hanya semata-mata melihat sebagai suatu hubungan sebab akibat (Marquardt : 43). Berpikir sistem disebut juga sebagai sistem dinamis (*dynamic system*). Senge mengatakan bahwa dalam tingkatan yang paling luas, berpikir sistem mencakup sekumpulan besar metode, alat, prinsip, yang semuanya diorientasikan untuk melihat kesalingterkaitan antara kekuatan-kekuatan dan melihatnya sebagai bagian dari suatu proses bersama (Senge, 2002 : 107). Model mental (*mental models*) merupakan asumsi yang melekat (berurat akar) yang mempengaruhi pegawai dalam memahami dunia dan mengambil tindakan. Misalnya, model mental atau image belajar, pekerjaan, atau dampak dan sikap patriot, dan semua itu dihubungkan dalam situasi-situasi saat mana hal-hal tersebut dijalankan. Keahlian personal (*personal mastery*) merupakan kemahiran tingkat tinggi dalam suatu subjek atau area tertentu, yang untuk memperolehnya dibutuhkan komitmen untuk belajar sepanjang hayat (*life-long learning*) sehingga berkembang suatu keahlian khusus atau spesifik dan diperoleh keahlian untuk dapat mengerjakan apapun dalam organisasi. Pembelajaran tim (*team learning*) merupakan proses penyatuan dan pengembangan kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran dan anggota

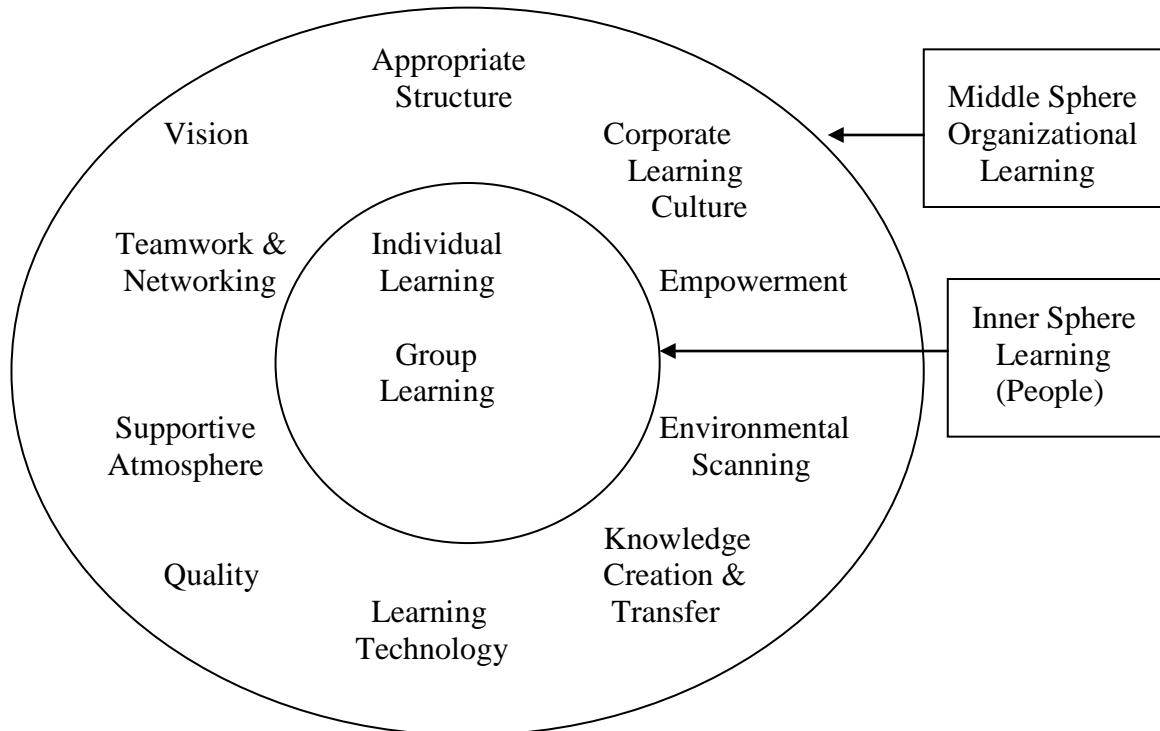
organisasi yang benar-benar mau melakukan pembelajaran. Visi bersama (*shared vision*) merujuk pada adanya visi bersama dalam organisasi untuk melakukan *learning organization* karena dengan visi bersama fokus dan energi dari semua elemen organisasi untuk belajar. Jika visi organisasi benar-benar merupakan visi bersama, anggota organisasi cenderung melakukan pembelajaran secara sukarela bukan karena tekanan. Visi di sini tidak hanya sebagai visi pribadi pimpinan kharismatik tetapi menggambarkan visi semua orang dalam organisasi di masa depan. Visi bersama ini mendorong tertanamnya komitmen oleh semua orang dalam organisasi untuk meningkatkan diri dan mencapai visi tersebut secara bersama-sama (Marquardt : 68-69).

Teori disiplin kelima dari Senge dijelaskan kembali oleh Marquardt dengan menambah satu disiplin lagi atau Marquardt menyebutnya sebagai keahlian (*skill*) yaitu dialog (*dialogue*). Dialog merupakan komunikasi pada tingkat tinggi antara orang-orang dalam organisasi, melalui ekspresi bebas dan kreatif, saling mendengarkan satu sama lain, dan tidak memaksakan sudut pandang sendiri. Dialog mencakup pembelajaran bagaimana melakukan reorganisasi, membentuk interaksi untuk memajukan dan meningkatkan pembelajaran. Dialog juga merupakan media kritis untuk berhubungan (*connecting*), penemuan (*inventing*), belajar berkoordinasi, dan bertindak di lingkungan kerja. Menurut Marquardt, terdapat lima subsistem *learning organization*, yaitu 1) *learning* – pembelajaran, 2) *organization* – organisasi, 3) *people* – manusia, 4) *knowledge* – pengetahuan, dan 5) *technology* – teknologi. Hubungan antara subsistem tersebut adalah*indispensable partners for building, maintaining and sustaining learning and productivity in the learning organization*. Dengan demikian meskipun *learning* (dinamika pembelajaran) sebagai sentral dari sub-sistem tersebut, akan tetapi *learning* tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan keempat sub-sistem lainnya. Berdasarkan pendekatan sistem, disiplin kelima dari Senge terletak dalam sub-sistem *learning* (dalam elemen *skill* : *system thinking, mental models, personal mastery, team learning, shared vision* dan *dialogue*).

2.7 Model *Learning Organization*

Saat ini belum banyak model yang dapat menggambarkan mengenai *learning organization* yang dapat mempermudah kita untuk dapat lebih memahaminya. Berikut ini merupakan model *learning organization* yang dikembangkan oleh Marquardt dan Reynolds (1994 : 30) :

Gambar – 1 : *The Complete Learning Organizational Model*



Sumber : The Global Learning Organization, 1994 : 30

Model di atas dikembangkan oleh Marquardt dan Reynolds, terdiri dari *Inner Sphere* (pembelajaran tingkat individu) dan *Middle Sphere* (pembelajaran tingkat organisasi). Di dalam *Inner Sphere* terdapat *Individual Learning* dan *Group Learning*. *Individual Learning* merupakan proses belajar yang diperoleh individu melalui sistem pengembangan sumber daya manusia atau dalam bentuk lainnya, termasuk dalam proses belajar sendiri (*self study*), pengamatan dan *computer based instruction*, sedangkan *group learning* biasanya diperoleh dari berbagai pengalaman. *Middle sphere*, terdiri dari 11 (sebelas) unsur yang dibutuhkan dalam organisasi yaitu *Appropriate Structure*, *Corporate Learning Culture*, *Empowerment*, *Environmental Scanning*, *Knowledge Creation & Transfer*, *Learning Technology*, *Quality*, *Supportive Atmosphere*, *Teamwork &*

Networking, dan *Vision*. Unsur-unsur tersebut dibutuhkan untuk mendukung proses belajar yang maksimal dalam *learning organization*. Setiap organisasi dapat memberikan penekanan pada unsur-unsur tertentu tergantung pada kebutuhan dan keadaan suatu organisasi.

Appropriate Structure (struktur yang tepat) merupakan unsur yang melihat struktur organisasi secara holistik sehingga ketepatan organisasi yang flat dan ramping termasuk dalam unsur ini. Struktur yang demikian dapat memaksimalkan hubungan, alur informasi, tanggung jawab, kolaborasi dan integrasi di dalam dan di luar organisasi sekaligus merangsang tumbuhnya ide-ide baru (baik operasional maupun kebijakan). *Corporate Learning Culture* (budaya belajar perusahaan) merupakan unsur yang menghargai belajar sebagai suatu sistem nilai yang dijunjung tinggi dalam organisasi. Setiap orang harus bertanggung jawab terhadap pembelajaran diri sendiri dan orang lain. Kesalahan atau resiko, tidak saja diperbolehkan, tetapi juga dihargai karena bisa menjadi sumber ide baru dalam melakukan pekerjaan. Para karyawan didorong untuk sebanyak mungkin melakukan inovasi dan bersaing dalam penemuan, serta membebaskan diri dari meminta arahan apalagi menunggu petunjuk. Setiap inisiatif harus dihargai, keingintahuan terus dipicu dan skema pemberian imbalan harus selalu mempertimbangkan. *Empowerment* (pemberdayaan) sumber daya manusia dilakukan dalam upaya meningkatkan interaksi yang positif antara karyawan dan pelanggan. Para karyawan diperlakukan sebagai orang dewasa yang memiliki kemampuan untuk memutuskan, karena hanya karyawan sendiri yang memiliki informasi paling lengkap mengenai bidang kerjanya.

Environmental Scanning (pengamatan lingkungan) merupakan unsur penting dalam menghadapi tantangan lingkungan eksternal dan internal organisasi. Informasi eksternal seperti ekonomi, politik, teknologi dan perubahan sosial yang diperoleh akan sangat bermanfaat dalam menentukan strategi perusahaan. Pengamatan lingkungan juga dilakukan dengan melakukan *benchmarking* dan menjadikan pesaing sebagai sumber pembelajaran. *Knowledge Creation and Transfer* (penciptaan dan transfer pengetahuan) adalah unsur yang menciptakan pengetahuan secara berkelanjutan dan berlangsungnya proses sirkulasi pengetahuan di dalam organisasi. Dalam hal ini peranan teknologi

informasi sangat penting untuk membantu proses transfer pengetahuan. Pengetahuan yang berhasil diciptakan dan dikumpulkan selanjutnya disebarkan secara cepat ke seluruh tingkatan organisasi. *Learning Technology* (teknologi pembelajar) mencakup pengetahuan teknologi informasi untuk meningkatkan pengumpulan informasi, analisis dan pengembangan pengetahuan dan keterampilan. Teknologi informasi suatu perusahaan bisa melakukan pengumpulan, analisa dan distribusi informasi secara cepat. Teknologi akan sangat membantu untuk mendapatkan, menyimpan dan menciptakan pengetahuan baru.

Quality (kualitas) merupakan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*). Kebutuhan belajar terus menerus yang disertai dengan komitmen seluruh sumber daya manusia untuk memiliki keahlian pribadi (*personal mastery*) di bidang-bidang yang memberi manfaat bagi organisasi, akan meningkatkan daya saing. Setiap karyawan harus mempunyai komitmen untuk melakukan perbaikan kualitas kerja secara terus menerus yang didukung dengan pola pelatihan dan penerapannya di tempat kerja. *Strategy* (strategi) merupakan unsur perencanaan strategi yang dikembangkan dari kepemimpinan organisasi dan merupakan struktur kunci untuk mewujudkan *learning*, sebagai penggerak utama di dalam menjalankan roda organisasi. *Supportive Atmosphere* (suasana yang mendukung) merupakan unsur *learning organization* yang tidak mengabaikan pengembangan, pertumbuhan, kebutuhan dan kepentingan serta impian individu sebagai sumber daya manusia dari suatu organisasi. *Learning organization* sadar akan tekanan yang dihadapi karyawan untuk memenuhi tuntutan keluarga dan pekerjaan. Untuk itu perlu diciptakan suasana kerja yang manusiawi, demokratis, nyaman dan fleksibel termasuk penyediaan layanan kesehatan dan kesejahteraan lainnya. *Teamwork and Networking* (kerja tim dan jaringan). Sumber daya manusia diarahkan untuk bekerja secara kolaboratif dengan unit-unit organisasi dan menciptakan jaringan kerja untuk memperoleh sumber daya di luar organisasi baik melalui hubungan informal maupun formal. Kerja tim akan mampu memaksimalkan proses sinergi berbagai sumber daya yang ada, sedangkan jaringan, seperti aliansi dan sejenisnya itu akan menambah akses terhadap sumber daya eksternal yang ada di luar

organisasi. *Vision* (visi). Sulit dibayangkan suatu perusahaan akan unggul tanpa adanya tujuan, nilai-nilai dan misi yang dihayati oleh seluruh karyawan sebab selain menjadi fokus dari segala tindakan, visi bersama (*shared vision*) akan menjadi energi yang membangkitkan gairah berprestasi dan berinovasi, Jika visi bersama sudah dihayati, tanpa diberikan instruksi setiap karyawan akan berlomba menunjukkan prestasinya.

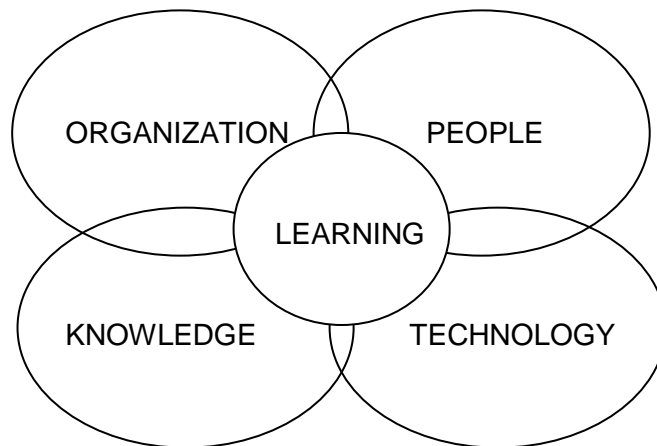
Melalui strategi organisasi pembelajar akan terdapat pemberdayaan sumber daya manusia aparatur, yakni tumbuhnya proses belajar individu menuju proses belajar tim yang dimulai dari disiplin *personal mastery*, *model mental*, *shared vision*, *system thinking* dan bermuara pada *team learning*. Selanjutnya, proses belajar tim akan menjadi awal dari proses belajar organisasi. Adanya proses tersebut akan memperkuat kompetensi sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan-tantangan yang muncul dari lingkungan yang terus berubah. Hal ini dapat dipahami, karena sumber daya manusia dengan kompetensi yang tinggi memiliki *superior performance* dalam suatu pekerjaan (Mitrani, 1992 : 27-29).

Secara sistematis, menurut Marquardt (1996:20), organisasi pembelajar didefinisikan sebagai berikut :

An organization which learn powerfully and continually transforming itself to better collect, manage, and use knowledge for corporate success.

Karakteristik model organisasi yang terkait secara sistem disusun atas sub-sistem yang saling terkait serta saling bertemu dan mendukung satu sama lain (Gambar – 2) :

Gambar – 2 : **Model Sistem *Learning Organization***



Sumber : Building The Learning Organization, Marquardt, 1996:21

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), menurut Kaplan dan Norton (1996:126), merupakan infrastruktur bagi ketiga perspektif yang lain. Pencapaian keluaran terbaik pada perspektif-perspektif proses internal, pelanggan dan finansial dalam kartu skor diarahkan oleh sasaran-sasaran dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Marquardt mengemukakan bahwa subsistem inti dari organisasi pembelajar adalah belajar dan dimensi ini meresap ke keempat sub-sistem yang lain. Belajar mengambil tempat di tingkatan individu, kelompok dan organisasi. Keterampilan (atau disiplin menurut istilah Senge) berpikir sistem, model mental, keahlian pribadi, pembelajaran tim, visi bersama dan dialog diperlukan untuk memaksimalkan pembelajaran organisasi. Model yang dikemukakan Marquardt ini yang akan dipergunakan oleh penulis dalam kajian penelitian ini.

Masing-masing sub-sistem yang lainnya – organisasi, manusia, pengetahuan dan teknologi – diperlukan untuk menambah dan memperbesar kualitas dan pengaruh pembelajaran. Keempatnya merupakan pasangan yang sangat diperlukan untuk membangun, memelihara dan melanjutkan pembelajaran dan produktivitas dalam organisasi pembelajar. Kelima sub-sistem saling terkait

dan saling melengkapi satu sama lain secara dinamis. Jika ada sub-sistem yang lemah atau tidak ada, maka efektivitas subsistem yang lain akan melemah secara signifikan.

Pada tabel – 1 digambarkan sub-sistem organisasi pembelajaran secara lebih kongkrit. Tiap-tiap sub-sistem dibangun oleh indikator-indikator yang dapat diukur untuk diteliti.

Tabel – 1 : Subsistem Organisasi Pembelajar & Indikator-indikatornya

Subsistem Organisasi Pembelajar	Indikator
Pembelajaran (<i>Learning</i>)	<u>Tingkatan</u> : individu, kelompok, organisasi <u>Tipe</u> : adaptif, generatif, antisipatif, deuterio, tindakan <u>Keterampilan</u> : berpikir sistem, model mental, keahlian pribadi, pembelajaran tim, visi bersama, dialog
Organisasi (<i>Organization</i>)	Budaya ; Visi ; Strategi ; Struktur
Manusia (<i>People</i>)	Karyawan ; Manager/Pimpinan ; Pelanggan ; Pemasok ; Masyarakat ; Mitra Aliansi
Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)	Pemerolehan ; Penciptaan ; Penyimpanan ; Pemandahan & Penggunaan
Teknologi (<i>Technology</i>)	Teknologi Informasi ; Pembelajaran Berbasis Teknologi ; EPSS

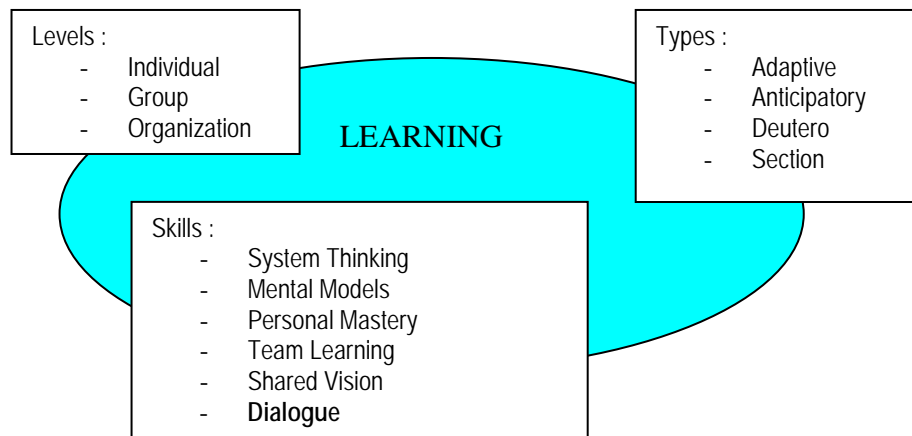
Sumber : Buku *Building The Learning Organization*, Marquardt, 1996 : 21

1) Sub-sistem Pembelajaran

Sub-sistem dinamika pembelajaran merujuk pada tingkatan, tipe dan keterampilan pembelajaran. Tingkatan belajar 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 pengetahuan, ketrampilan 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.

Tipe belajar mencakup : (a) pembelajaran adaptif (dari pengalaman dan refleksi), (b) antisipatif (dari perolehan pengetahuan dengan prakiraan ke depan/pendekatan visi tindakan-refleksi), (c) generatif (dengan menciptakan melalui refleksi-analisis-kreativitas); (d) pembelajaran *single-loop*, *double-loop* dan *deutero* yang dibedakan melalui derajat refleksi dalam intensitas kegiatan atau kejadian yang ada dalam organisasi, dan *double-loop* atau *deutero* biasa juga disebut *second-order learning* dan juga belajar generatif; (e) pembelajaran tindakan, yang diperoleh melalui tindakan dan refleksi dalam memecahkan permasalahan yang nyata. Subsystem pembelajaran ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar – 3 : Sub-sistem Pembelajaran



Sumber : Building The Learning Organization, Marquardt, 1996:22

Ada beberapa prinsip pembelajaran yang harus dipahami oleh suatu organisasi (Marquardt, 2002 : 36). Pertama, pegawai dapat belajar dengan baik apabila mereka termotivasi. Kedua, proses belajar akan menjadi lebih detail jika melibatkan individu secara keseluruhan, baik pikiran, nilai-nilai dan emosinya. Ketiga, kemampuan untuk tahu apa yang harus diketahui dan mempelajarinya secara mandiri merupakan suatu keterampilan yang kritical. Keempat, pembelajaran merupakan bagian dari hasil aktifitas dan budaya untuk proses itu dikembangkan dan dimanfaatkan.

Keterampilan belajar secara organisasi yang diperlukan untuk dapat memaksimalkan pembelajaran secara organisasi adalah kelima disiplin yang dikemukakan oleh Senge, yaitu : berpikir sistem, mental model, keahlian pribadi, pembelajaran tim dan visi bersama, ditambah dengan disiplin keenam yaitu dialog (Marquardt, 1996:21-24). Senge (1997:17-25) mengenali banyak organisasi yang menderita ketidakmampuan belajar. Untuk mengobatinya dan memperbesar kapasitas organisasi untuk belajar, maka organisasi perlu menyesuaikan dirinya dengan model organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar ini menurut Senge (1990:3), merupakan organisasi dengan orang-orang yang secara terus menerus memperluas kapasitas menciptakan hasil yang sungguh-sungguh diinginkan, yang menumbuhkan pola pikir baru dan ekspansif, dan yang membiarkan aspirasi kolektif secara bebas, serta orang-orang yang terus menerus berupaya belajar bersama.

Model organisasi pembelajar ini mempunyai kapasitas belajar secara adaptif (pembelajaran bertahan hidup) dan secara generatif (pembelajaran yang meningkatkan kapasitas untuk menciptakan) sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Model organisasi pembelajar demikian menurut Senge (1990) bahwa di dalam *Learning Organization* yang efektif diperlukan unsur-unsur (1) keahlian pribadi / *personal mastery*, (2) visi bersama / *share vision*, (3) model mental / *mental model*, (4) pembelajaran / *team learning* dan (5) berpikir sistem / *system thinking*. Marquardt (1996:43) menambahkan lima keterampilan belajar dengan keterampilan dialog. Dialog memungkinkan organisasi mengeluarkan keunggulan bersama dengan lebih baik, memberi atau melengkapi anggota untuk melihat dunia nyata lebih sebagai bagian-bagian terpisah dan menguatkan anggota untuk membuka serta bertanya bagaimana dan mengapa persepsi internal mempengaruhi anggota dalam menanggapi realitas. Peralihan berpikir dari melihat diri sendiri (individu) sebagai bagian yang tak terpisah dari lingkungannya ke bentuk keterkaitan dengan lingkungan, dari melihat masalah disebabkan oleh seseorang atau sesuatu di luar individu menjadi melihat pengaruh tindakan individu terhadap masalah yang dihadapi merupakan inti dari organisasi pembelajar.

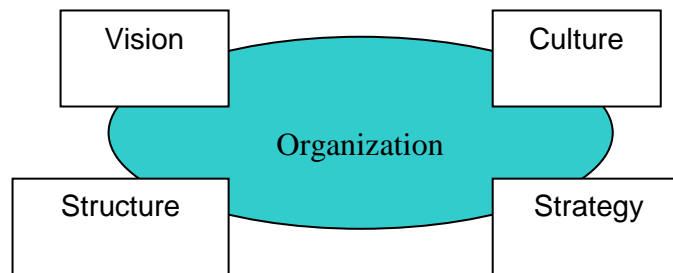
Untuk itu Marquardt (1996 : 59-65) merekomendasikan 10 strategi utama yang bisa digunakan untuk membangun sub-sistem pembelajaran, yaitu:

- a. Mengembangkan program-program berbasis '*action-learning*' di seluruh organisasi.
- b. Meningkatkan kemampuan masing-masing individu yang terlibat dalam organisasi untuk belajar bagaimana caranya belajar (*learn how to learn*).
- c. Mengembangkan kemampuan berdialog dalam organisasi.
- d. Menciptakan program pengembangan karir.
- e. Menciptakan program-program pengembangan pribadi.
- f. Meningkatkan kemampuan belajar kelompok.
- g. Mendukung penerapan cara-cara berpikir sistem.
- h. Menggunakan perencanaan berbasis pengamatan dan skenario untuk pembelajaran antisipatif.
- i. Mengembangkan diversivitas, multi-kultur dan kerangka berpikir global dalam pembelajaran.
- j. Mengubah model mental yang berguna bagi proses pembelajaran.

2) Sub-sistem Organisasi

Sub-sistem organisasi mempunyai empat komponen utama, yaitu : (a) budaya, termasuk nilai-nilai, keyakinan, perilaku dan kebiasaan dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan hal penting dalam mencapai keberhasilan organisasi; (b) visi, merupakan harapan, tujuan dan arah masa depan organisasi yang menggambarkan bayangan masa depan dan upaya belajar inovatif dalam perbaikan produk dan layanan; (c) strategi, termasuk rencana kerja, metode, taktik, langkah-langkah untuk mewujudkan visi organisasi; (d) struktur, termasuk tingkatan unit kerja dan konfigurasi organisasi. Untuk organisasi pembelajar diperlukan struktur yang mengalir yang memaksimalkan interaksi, aliran informasi dan tanggung jawab (Marquardt, 1996:24-25).

Gambar – 4 : Sub-sistem Organisasi



Sumber : Building The Learning Organization, Marquardt, 1996:24

Setidaknya ada 10 strategi utama yang bisa dijadikan acuan bagi transformasi organisasi untuk berhasil dalam upayanya 'belajar' :

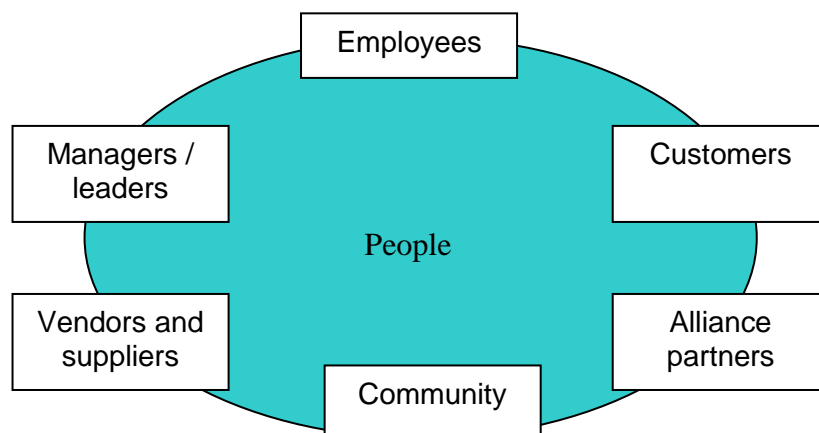
- a. Terus-menerus melihat ke masa depan guna mengembangkan visi organisasi pembelajar.
- b. Komitmen dari para *top-level-management* yang mendukung pembentukan organisasi pembelajar dan proyek-proyek pembelajaran dalam organisasi.
- c. Menciptakan iklim yang mendukung organisasi untuk terus menerus belajar.
- d. Merekayasa kebijakan dan struktur pembelajaran.
- e. Mengenali dan memberikan penghargaan bagi individu maupun kelompok yang telah 'belajar'.
- f. Mendesain sedemikian rupa sehingga 'belajar' menjadi bagian integral dari semua kebijakan dan prosedur.
- g. Mendirikan *center of excellence* serta membuat proyek-proyek percontohan.
- h. Menggunakan ukuran di bidang keuangan dan non-keuangan untuk mengetahui kemajuan pembelajaran.
- i. Menciptakan waktu, ruang dan lingkungan fisik yang mendukung pembelajaran.
- j. Menciptakan keinginan-keinginan belajar kapan saja dan dimana saja.

(Marquardt, 1996 : 94-99)

3) Sub-sistem Manusia

Sub-sistem manusia adalah kelompok-kelompok yang merupakan aset organisasi yang diberdayakan untuk belajar. Kelompok tersebut adalah : (a) karyawan, pembelajar yang diberdayakan dan merancang, bertindak dan mengambil resiko, dan dalam memecahkan masalah; (b) manajer / pimpinan, pembelajar dalam melatih, memantau, menjadi model dan bertanggung jawab dalam mengembangkan peluang belajar bagi individu-individu organisasi; (c) pelanggan, pelanggan dalam mengidentifikasi kebutuhan, mengikuti pelatihan dan berhubungan dengan organisasi; (d) supplier, pembelajar dalam menerima dan memberi kontribusi pada program organisasi; (e) masyarakat, pembelajar secara sosial, ekonomi dan pendidikan, berbagi dalam memberi dan menerima melalui proses belajar; serta (f) mitra aliansi, pembelajar yang dapat menguntungkan dengan berbagai kompetensi dan pengetahuan (Marquardt, 1996:25-26).

Gambar – 5 : **Sub-sistem Manusia**



Sumber : Building The Learning Organization, Marquardt, 1996:25

Sama dengan kedua sub-sistem sebelumnya, paling tidak ada 10 strategi utama yang bisa diterapkan untuk mengoptimalkan subsistem manusia ini, yaitu :

- a. Mengintegrasikan pemberian penghargaan kepada para karyawan yang mau belajar ke dalam sistem personalia organisasi.

- b. Membentuk kelompok-kelompok kerja yang mampu mengelola diri mereka sendiri.
- c. Memberdayakan karyawan untuk belajar dan menghasilkan (*to learn and to produce*).
- d. Mendorong pimpinan untuk membuat model serta proyek-proyek pembelajaran.
- e. Mendorong pimpinan untuk memperjuangkan proses dan proyek-proyek pembelajaran.
- f. Menyeimbangkan kegiatan belajar dan kebutuhan pengembangan individu dan organisasi.
- g. Mendorong dan mempertinggi tingkat partisipasi pelanggan dalam proses pembelajaran organisasi.
- h. Menyediakan kesempatan untuk mengenyam pendidikan bagi komunitas masyarakat sekitar.
- i. Menjalin kerjasama dan persekutuan jangka panjang dengan para pemasok dan vendor.
- j. Memaksimalkan pembelajaran melalui aliansi dan usaha bersama (*joint ventures*)

(Marquardt, 1996 : 122-127)

4) Sub-sistem Pengetahuan

Sub-sistem pengetahuan perujuk pada pengelolaan dan menumbuhkembangkan pengetahuan dalam organisasi. Sub-sistem ini mencakup : (a) pemasukan, yaitu pengumpulan data dan informasi, baik di dalam maupun di luar organisasi; (b) penciptaan, merupakan upaya menciptakan pengetahuan baru melalui proses pemecahan masalah dan pengembangan ide-ide dalam organisasi; (c) pemusatan, pengelolaan dan penyimpanan informasi yang dapat diakses secara mudah oleh setiap anggota organisasi; (d) sistem informasi, yang merupakan pengelolaan dan pendayagunaan informasi dan pengetahuan secara elektronik / mekanik / manual maupun antar individu (Marquardt, 1996:26-27).

Nonaka dan Takeuchi (1995:3) menulis pentingnya penciptaan pengetahuan bagi organisasi sebab dengan pengetahuan akan tercipta inovasi yang berkesinambungan yang pada gilirannya akan membawa keunggulan kompetitif. Penciptaan pengetahuan secara organisasi tersebut diartikan sebagai :

Capacity of a company as a whole to create new knowledge, disseminate it throughout the organization, and embody it in products, service and systems.

Ditulis juga bahwa pengetahuan bukan sekedar dimiliki dan diproses secara individual dalam organisasi, tetapi individu-individu berinteraksi dengan organisasinya melalui pengetahuan. Penciptaan pengetahuan mengambil tempat di empat tingkatan : individu, kelompok, organisasi dan antar organisasi. Dua bentuk interaksi – antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* serta antar individu dengan organisasi – membawa kepada empat proses utama dalam mengkonversi pengetahuan, yang keseluruhannya dinyatakan sebagai penciptaan pengetahuan, yaitu : (1) dari *tacit* ke *tacit* (sosialisasi); (2) dari *tacit* ke *explicit* (eksternalisasi); (3) dari *explicit* ke *explicit* (kombinasi); (4) dari *explicit* ke *tacit* (internalisasi). Nonaka dan Takeuchi juga menceritakan bahwa perusahaan Jepang menjadi sukses karena keterampilan dan keahliannya dalam menciptakan pengetahuan secara organisasi.

Sementara itu Davenport dan Prusak (1996:5) menyatakan bahwa definisi pengetahuan tidaklah sederhana. Menurutnya, pengetahuan adalah :

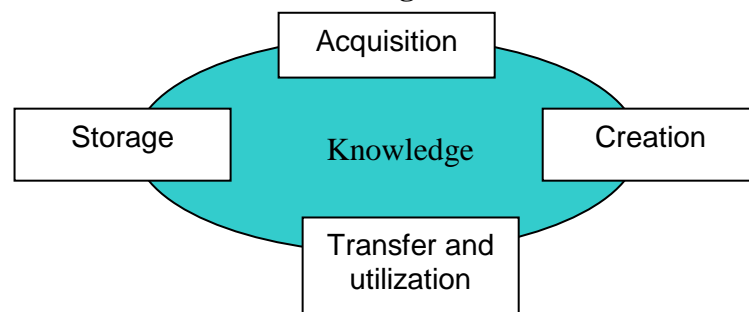
A fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information.

Hal ini berasal dari dan diterapkan dalam pikiran orang-orang yang mengetahui. Dalam organisasi, seringkali hal ini menjadi melekat tidak hanya pada dokumen-dokumen atau tempat-tempat penyimpanan tetapi juga dalam rutinitas, proses-proses, praktek-praktek dan norma-norma organisasi.

Pengetahuan berasal dari informasi dan informasi berasal dari data. Informasi dapat menjadi pengetahuan jika manusia melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Transformasi tersebut, menurut davenport dan Prusak,

terjadi melalui 4-C, yaitu : (1) perbandingan (*comparison*), bagaimana informasi tentang situasi ini dibandingkan dengan situasi lain yang sudah diketahui, (2) konsekuensi (*consequences*), (3) hubungan (*connections*), bagaimana hubungan pengetahuan yang sedikit tersebut dengan yang lainnya, dan (4) percakapan (*conversation*), apa yang diperkirakan oleh orang lain tentang informasi tersebut. Secara jelas, aktivitas penciptaan pengetahuan berada di dalam dan di antara manusia-manusia. Pengetahuan juga dapat memberikan keunggulan yang berkelanjutan. Sementara itu, organisasi yang mengelola pengetahuan telah memasuki tingkatan kreativitas dan efisiensi baru. Keunggulan pengetahuan adalah pada berkelanjutan, karena hal ini meningkatkan keuntungan dan meneruskan keunggulan.

Gambar – 6 : **Sub-sistem Pengetahuan**



Sumber : Building The Learning Organization, Marquardt, 1996:26

Ada 10 strategi utama yang bisa digunakan untuk mengelola pengetahuan yang ada dalam organisasi yaitu :

- a. Menciptakan ekspektasi dimana tiap-tiap orang bertanggung jawab untuk mengumpulkan serta mentransfer pengetahuan.
- b. Mencari informasi yang relevan dari luar organisasi secara sistematis.
- c. Mengorganisasikan kesempatan-kesempatan belajar dimana masing-masing anggota organisasi dapat memperoleh dan saling bertukar informasi.
- d. Mengembangkan cara-cara berpikir dan belajar yang kreatif dan generatif.
- e. Mendorong dan menghargai inovasi dan penemuan-penemuan baru.
- f. Melatih karyawan untuk secara sistematis menyimpan dan memakai informasi yang didapatnya.

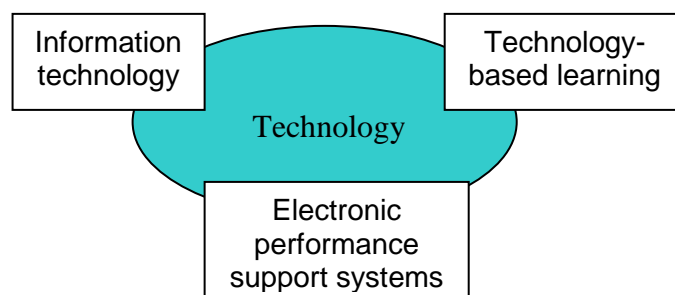
- g. Mendorong pencampuran anggota kelompok dan rotasi kerja untuk memaksimalkan pemindahan pengetahuan.
- h. Mengembangkan pengetahuan yang berdasar pada nilai-nilai dan kebutuhan pembelajaran dalam organisasi.
- i. Menciptakan mekanisme pengumpulan dan penyimpanan hasil belajar.
- j. Memindahkan pembelajaran lewat kelas ke dalam pembelajaran sambil kerja.

(Marquardt, 1996 : 150-155)

5) Sub-sistem Teknologi

Sub-sistem teknologi sangat menunjang sebagai alat dalam mengintegrasikan jaringan kerja dan informasi sehingga mudah dalam mengakses informasi dan pembelajaran. Komponen subsistem ini terdiri dari: (a) teknologi informasi, berdasarkan pendayagunaan komputer dalam mengumpulkan, memberi kode, menyimpan dan mendistribusikan pengetahuan dan informasi lintas organisasi; (b) pendayagunaan teknologi dalam pembelajaran, melalui program video, audio dan multi media dalam pelatihan dan pelayanan, serta terbagi informasi, pengetahuan dan keterampilan; (c) sistem elektronik pendukung kinerja (*electronic performance support system* (EPSS)), yang menggunakan data dan pengetahuan untuk mendapatkan dan mendistribusikan informasi ke seluruh anggota organisasi, sehingga dapat menampilkan produktivitas dan kerja yang tinggi secara efektif dan efisien (Marquardt, 1996:27-28).

Gambar – 7 : **Sub-sistem Teknologi**



Sumber : Building The Learning Organization, Marquardt, 1996:27

Sebagai pelengkap, Marquardt (1996 : 174-178) juga memberikan panduan berupa sepuluh strategi utama yang dapat digunakan untuk mengaplikasikan teknologi dan sekaligus memperkuat sub-sistem teknologi yang ada dalam organisasi, yaitu :

- a. Mendorong dan memungkinkan semua karyawan untuk mendaapt akses terhadap informasi.
- b. Mengembangkan multimedia dan pusat belajar berbasis teknologi.
- c. Menciptakan dan mengaplikasikan pemberian instruksi lewan video interaktif.
- d. Menggunakan teknologi untuk memperoleh pengetahuan dan ide-ide, baik dari dalam maupun dari luar organisasi.
- e. Mengembangkan kemampuan tanggap teknologi melalui kelompok-kelompok mandiri.
- f. Mengaplikasikan dan memasang Sistem Pendukung Kinerja Elektronik (EPSS).
- g. Merencanakan dan mengembangkan sistem pembelajaran *just-in-time*.
- h. Membangun sistem pelatihan dan kemampuan berteknologi internal.
- i. Mengembangkan kesadaran dan penghargaan terhadap teknologi sebagai suatu lat yang mempunyai kekuatan luar biasa untuk mengembangkan kemampuan pembelajaran di seluruh organisasi.
- j. Meningkatkan tanggung jawab kepedulian manajemen dan karyawan terhadap pentingnya aplikasi teknologi.

Model *learning organization* yang populer yang telah banyak dikenal adalah dari Senge (1990) yang mengemukakan bahwa di dalam organisasi pembelajar yang efektif sangat diperlukan disiplin kelima yang harus diwujudkan dan dikembangkan dalam terciptanya *learning organization*. *Learning Organization Pendekatan "The Fifth Discipline"* menurut Peter. M. Senge :

- a. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

Keahlian pribadi merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran dan memandang realitas secara objektif. Secara ringkas dimaknai sebagai kematangan bersikap dan berperilaku. Hal ini dianggap Senge sebagai dasar "spiritual organisasi

pembelajar”. Individu dengan keahlian pribadi yang tinggi akan menciptakan hasil-hasil dalam hidup yang benar-benar mereka cari. Individu yang memiliki keahlian pribadi dicirikan oleh : (1) memiliki kesadaran akan hakikat dirinya dan mampu memahami dirinya secara mendalam, sehingga apa yang dilakukannya benar-benar berarti bagi masa depan, (2) keingintahuan untuk terus menerus belajar. Dua hal ini merupakan kondisi yang menunjang kreativitas individu. Atas dasar itu, maka disiplin keahlian pribadi menjadi salah satu pilihan dalam mewujudkan tujuan organisasi karena 1) dengan keahlian pribadi yang tinggi, individu diharapkan akan lebih memiliki komitmen, berinisiatif dan memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja sehingga membuat organisasi menjadi kuat, 2) keahlian pribadi akan membentuk etika dan nilai-nilai organisasi yang menghargai pekerjaan. Selain itu, keahlian pribadi ditandai juga dengan kemampuan untuk melakukan penyelarasan antar visi pribadi dan visi organisasi sehingga memiliki keseimbangan antara visi pribadi dengan pemahaman yang mendalam terhadap kondisi organisasi.

b. Model Mental (*Mental Models*)

Model mental merupakan asumsi yang sangat dalam melekat, umum atau bahkan suatu gambaran / citra yang berpengaruh atau menjadi landasan berpijak bagi setiap individu organisasi untuk memahami dunia dan bertindak. Pertumbuhan atau perubahan organisasi sangat bergantung pula pada ”model mental” yang ditampilkan organisasi melalui perilaku individu-individunya, dan hal tersebut perlu ”diinstitusionalisasikan” sehingga menjadi bagian yang tak terpisahkan dari setiap individu dan organisasi dalam bekerja. Dengan kata lain, anggota organisasi perlu memiliki kesamaan atau kesadaran akan pentingnya “model mental bersama” sebagai landasan berpikir untuk memahami permasalahan yang dihadapi organisasi atau dalam mengatur organisasi. Kedisiplinan bekerja dengan model mental dimulai dengan melakukan perenungan, mengklarifikasi dan memperbaiki pemahaman tentang dunia, sehingga mampu melakukan perencanaan yang matang bagi perubahan organisasi atau mampu melakukan pengambilan keputusan yang penting dan

pembelajaran di masa depan yang didasarkan pada pemahaman bersama atas keterkaitan dan pola perubahan yang terjadi pada lingkungannya.

c. Membangun Visi Bersama (*Building Share Vision*)

Membangun visi bersama artinya bahwa visi yang merupakan visi organisasi, harus dibangun secara bersama-sama antara pimpinan dan seluruh anggota organisasi. Pimpinan tidak boleh “mendikte” visinya kepada setiap anggota organisasi tetapi seharusnya visi itu dibangun dengan cara atau merupakan hasil dari *shared vision* dari setiap individu dalam organisasi. Hal tersebut dengan maksud agar dapat membangun komitmen dan tanggung jawab bersama dari setiap komponen organisasi untuk mewujudkan apa yang menjadi gambaran masa depan organisasi yang hendak dicapai secara bersama-sama (visi organisasi). Jika visi hanya merupakan “paksaan” dari pimpinan maka dapat menjadi kontraproduktif bagi organisasi. Visi bersama seharusnya merupakan gabungan dari visi pribadi, yang menurut Senge diumpamakan sebagai ”hologram” (gambaran tiga dimensi yang tercipta dengan mengintegrasikan sumber-sumber cahaya = visi pribadi).

d. Pembelajaran *Tim* (*Team Learning*)

Organisasi pembelajar mensyaratkan pembelajaran tim dengan anggapan bahwa pembelajaran tim akan lebih efektif dan menghasilkan sesuatu yang berguna bagi organisasi, karena dengan pembelajaran tim anggota organisasi dapat melakukan proses berpikir secara kolektif dan sinergi, serta mampu melakukan proses dialog dan berbagi pengetahuan secara efektif, sehingga organisasi mampu mengembangkan kecerdasan dan mampu membangun kapasitas riil yang jauh lebih besar daripada sekedar jumlah dari kemampuan individual para anggota organisasi. Selain itu, pembelajaran tim dinilai akan membantu setiap individu untuk belajar lebih cepat. Pembelajaran tim akan efektif apabila kemampuan dari setiap individu dalam tim “berjalan searah”, oleh karena itu pembelajaran tim harus dibangun atau berlandaskan pada visi bersama dan didukung pula dengan *personal mastery* atau kematangan bersikap dan berperilaku. Namun harus disadari pula bahwa kedua hal tersebut tidak serta merta bisa menimbulkan pembelajaran dalam tim. Dibutuhkan pula apa yang disebut sebagai ”aturan bermain bersama”, sebagaimana

diumpamakan dalam permainan orkestra simponi, perlu disiplin kolektif dan latihan terus menerus. Media yang digunakan dalam pembelajaran tim lebih menekankan dialog daripada diskusi karena dialog lebih efektif untuk mencapai pemikiran bersama secara *fair* dan sinergi serta mampu melihat secara jelas pola interaksi dalam tim yang mengganggu pembelajaran. Pembelajaran tim tidak sekedar dilakukan melalui dialog-dialog ataupun diskusi dalam tataran ide, tetapi perlu pula ide-ide tersebut diimplementasikan dalam praktek.

e. Berpikir Sistem (*Systems Thinking*)

Berpikir sistem di sini adalah bahwa setiap individu dalam organisasi harus memiliki kemampuan untuk berpikir sistem. Hal itu dilandasi oleh kenyataan bahwa segala kejadian yang terjadi di alam ini merupakan peristiwa-peristiwa yang saling berinteraksi, terkait satu dengan yang lain, dan saling tergantung dalam suatu sistem keseluruhan, tidak hanya bagian dari pola yang terpisah. Disiplin berpikir sistem menggambarkan kemampuan untuk melihat organisasi sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen yang membentuk dan / atau mempengaruhinya. Dengan disiplin berpikir sistem, kita mampu melakukan analisis dan sekaligus mampu menyusun kerangka kerja konseptual yang lengkap. Berpikir sistem ini merupakan integrasi dari keempat disiplin sebelumnya, dimana perubahan cara pandang yang terpisah tentang organisasi ke arah yang lebih bersifat sistematis. Berpikir sistem dapat melihat sesuatu perubahan dan paradigma yang aktual secara menyeluruh sehingga ditekankan pada kerangka konseptual yang saling berkaitan.

2.8 Hal-hal yang dibutuhkan agar tercapainya *Learning Organization*

Untuk membangun sebuah *learning organization* perlu adanya pemahaman serta komitmen untuk memobilisasi kelima sub-sistem dari *System Learning Organizational Model* sebagaimana yang digambarkan oleh Marquardt (2002 : 211) dalam bukunya “*Building The Learning Organization*” adapun lebih jauh dijelaskan bahwa ada 16 langkah yang harus ditempuh untuk membangun sebuah *learning organization* yaitu : a) Komitmen untuk menjadi sebuah *learning organization*; b) Adanya kemauan untuk melakukan perubahan; c) Menghubungkan *learning* dengan *business operation*; d) Mengukur kapabilitas organisasi pada setiap subsistem dari *System Learning Organization Model*; e) Mengkomunikasikan visi dari *Learning Organization*; f) Menyadari pentingnya *system thinking* dan *action*; g) Para pimpinan mendemonstrasikan dan menjadi model atas komitmen untuk pembelajaran; h) Mentransformasi budaya organisasi pada sebuah *continuous learning* dan *improvement*; i) Menetapkan *corporate-wide strategies for learning*; j) Mengurangi birokrasi dan merampingkan struktur; k) Meningkatkan *learning* ke seluruh rantai bisnis; l) Menggapai *learning* dan menyampaikan *knowledge*; m) Memiliki dan menerapkan teknologi terbaik untuk *the best learning*; n) Menciptakan *short-term wins*; o) Mengukur *learning* dan mendemonstrasikan kesuksesan *learning*; dan p) Beradaptasi, melakukan *improving* dan *learn continuously*.

2.9 Strategi Menjadi Organisasi Pembelajar

Membangun organisasi pembelajar merupakan tantangan yang meminta suatu pemahaman tentang komitmen untuk memobilisasi kelima subsistem secara menyeluruh. Menurut Marquardt (1996:179-181) tidak ada satu cara pun yang dapat menjamin untuk menjadi organisasi pembelajar. Setiap organisasi harus mengembangkan suatu struktur dan gaya yang paling cocok untuk orang-orang, sejarah, keterampilan dasar, teknologi, misi dan budayanya. Selain itu, juga penting untuk diingat bahwa suatu organisasi / perusahaan tidak ada yang sepenuhnya merupakan organisasi pembelajar. Perubahan selalu berjalan, dan karenanya kebutuhan untuk belajar tidak pernah selesai. Apa yang dilakukan oleh organisasi pembelajar yang dapat dibedakan dengan non-organisasi pembelajar

adalah mempraktekkan dan melakukan disiplin dan prinsip belajar dalam kelima sistem.

Meskipun demikian, ada sejumlah strategi dan tahapan pelaksanaan yang dapat mendorong kesuksesan untuk menjadi organisasi pembelajar. Strategi atau langkah yang dapat ditempuh adalah sebagai berikut :

- a. Komitmen menjadi organisasi pembelajar;
- b. Menghubungkan belajar dengan operasional bisnis;
- c. Menilai kemampuan organisasi dalam tahap su-sistem dari model sistem organisasi pembelajar;
- d. Mengkomunikasikan visi organisasi pembelajar;
- e. Mengenali pentingnya berpikir sistem dan tindakan;
- f. Pemimpin menunjukkan dan menjadi model dalam komitmen untuk belajar;
- g. Mentransformasikan budaya organisasi menjadi belajar dan peningkatan berkelanjutan;
- h. Menetapkan strategi organisasi dalam pembelajaran;
- i. Memotong birokrasi dan merampingkan struktur;
- j. Memberdayakan dan mendorong pegawai;
- k. Memperluas pembelajaran secara organisasi ke seluruh rantai bisnis;
- l. Menangkap belajar dan melepaskan pengetahuan;
- m. Mendapatkan dan menerapkan teknologi terbaik untuk pembelajaran terbaik;
- n. Mendorong, mengharapkan dan memperluas belajar pada tingkatan individu, kelompok dan organisasi;
- o. Belajar lebih jauh tentang organisasi pembelajar; dan
- p. Beradaptasi, memperbaiki dan belajar secara berkelanjutan.

(Sumber : Marquardt, 1996 : 179-191).

Selain itu, Soetjipto (1995:47) juga berpendapat bahwa strategi untuk mewujudkan *learning organization* dapat melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. 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 : 1) berdasarkan data-data atau informasi yang obyektif, 2) menggunakan metode ilmiah, 3) memungkinkan individu untuk melakukan sebagai percobaan / eksperimen, 4) memungkinkan individu untuk belajar dari pengalaman masa lalunya, 5) memungkinkan individu untuk belajar dari individu yang lain, 6) mampu merubah perilaku dan tindakan individu, 7) meningkatkan kemampuan dan kinerja individu.
- b. 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.
- c. Arah (*direction*) yang akan dituju oleh organisasi di masa mendatang (*vision*).
- d. 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*).
- e. Peningkatan kecanggihan teknologi informasi (*information technology sophistication*), kehadiran teknologi informasi yang canggih mutlak diperlukan. 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.

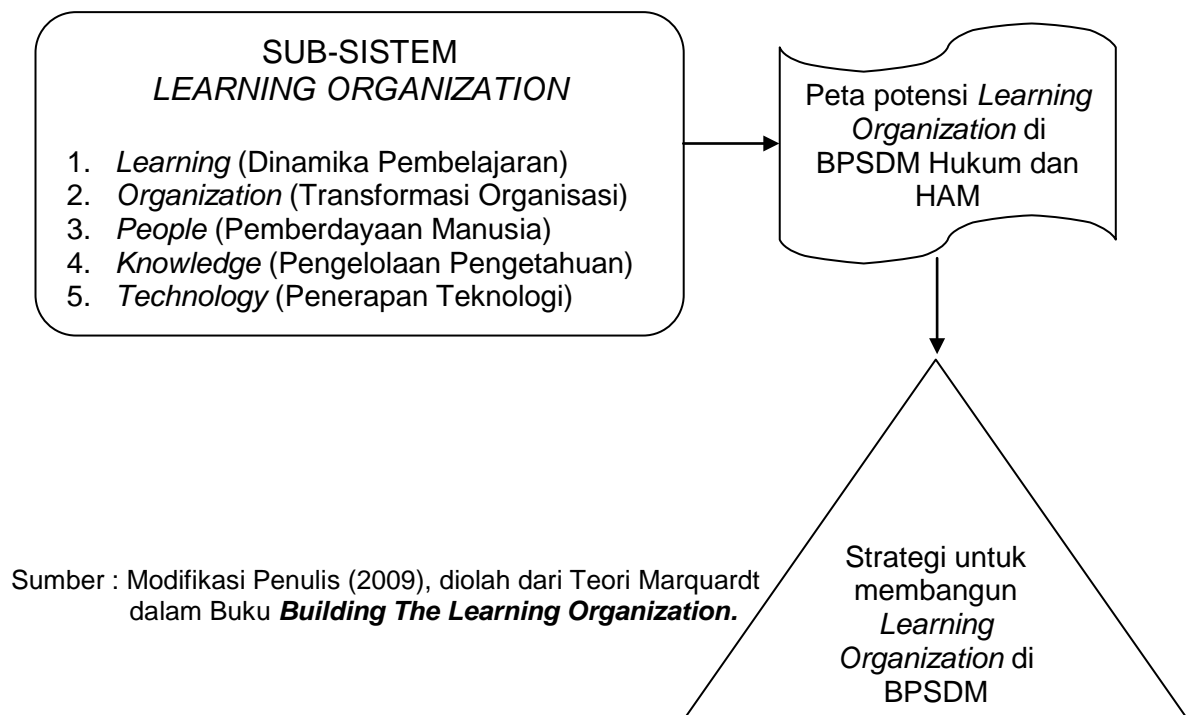
2.10 Model Analisis

Berdasarkan pada teori tentang *learning organization*, maka model analisis atau kerangka konseptual yang menggambarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa *learning organization* merupakan suatu sistem yang terdiri dari lima sub-sistem, yaitu *learning*, *organization*, *people*, *knowledge* dan *technology*. Artinya jika salah satu dari lima sub-sistem tersebut tidak diterapkan atau dihilangkan, maka tidak dapat terwujud *learning organization*.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah kelima sub-sistem yang dianggap mampu mendorong organisasi melakukan perubahan bahkan pembaharuan dalam menghadapi kondisi lingkungan yang kompleks, dinamis, *turbulance* dan *unpredictable* sebagaimana diuraikan di atas.

Berikut ini gambaran mengenai kerangka konseptual / model analisis peta potensi *learning organization* :

Gambar – 8 : **Kerangka Konseptual Analisis Peta Potensi *Learning Organization* di BPSDM Hukum dan HAM**



Sumber : Modifikasi Penulis (2009), diolah dari Teori Marquardt dalam Buku ***Building The Learning Organization***.

2.11 Operasionalisasi Konsep

➤ *Learning Organization*

Learning organization merupakan organisasi yang belajar (*learns*) dengan kuat dan (secara) kolektif dan terus menerus mentransformasi dirinya dengan cara-cara yang lebih baik dalam mengumpulkan, mengelola, dan memanfaatkan pengetahuan bagi keberhasilan bersama (organisasi). Titik tekan *learning organization* adalah pembelajaran kolektif (bersama) dan adanya penciptaan, pengelolaan, penyebaran dan pemanfaatan pengetahuan bagi dan untuk kepentingan bersama, bukan untuk kepentingan individu atau kelompok tertentu, tetapi bagi keseluruhan organisasi, dan semua diperoleh melalui pembelajaran kolektif, dengan nilai saling berbagi. Organisasi pembelajar yang efektif harus dapat mewujudkan kelima sub-sistem yang terdiri dari : (1) *learning*, yang terkait dengan tingkatan, keterampilan dan tipe pembelajaran yang terjadi dalam suatu organisasi; (2) *organization*, struktur dan badan tempat pembelajaran secara individu, kelompok dan secara keseluruhan terjadi dan kemana pembelajaran tersebut ditujukan; (3) *people*, yang merupakan sub-sistem yang sangat penting karena hanya manusia yang memiliki kapasitas untuk belajar; (4) *knowledge*, merupakan sumber daya utama yang digunakan dalam meningkatkan kemampuan kerja suatu organisasi; dan (5) *technology*, yang merupakan pendukung dengan alat informasi dan jaringan teknologi yang terintegrasi yang memungkinkan untuk mengakses dan bertukar informasi dan pembelajaran demi terciptanya *learning organization*. Instrumen yang digunakan untuk mengukur *learning organization* ini adalah menggunakan instrumen tentang profil *learning organization* yang dikembangkan oleh Dr. Michael J. Marquardt (1996 : 222-226).

BAB IV Pembahasan

Menjelaskan gambaran umum organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM, meliputi visi, misi, tugas pokok dan fungsi, struktur organisasi, sasaran serta keadaan sumber daya manusia.

Menjelaskan analisis dan deskripsi data penelitian, yang membahas hasil penelitian yang berkaitan dengan peta potensi setiap sub sistem dari *learning organization* (menurut Marquardt) sehingga diperoleh *profile learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM serta strategi yang harus dilakukan untuk membangun *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM.

BAB V Penutup

Berisi kesimpulan yang merupakan penjelasan dari seluruh hasil penelitian yang merupakan saran dan rekomendasi sehubungan dengan *profile learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM serta strategi yang harus dilakukan untuk membangun *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM.

Tabel – 2 : Kisi-kisi Instrumen Penelitian

VARIABEL	SUB-SISTEM	INDIKATOR YANG DIUKUR
<i>Learning Organization</i>	<i>Learning</i> (Pembelajaran) : proses pembelajaran yang dilakukan yang melibatkan individu secara keseluruhan dalam organisasi	- Pembelajaran Individu - Pembelajaran Kelompok - Pembelajaran Organisasi
	<i>Organization</i> (Organisasi) : struktur dan badan sebagai tempat pembelajaran terjadi dan kemana pembelajaran tersebut ditujukan	- Transformasi Visi - Transformasi Budaya - Transformasi Struktur - Transformasi Strategi
	<i>People</i> (Manusia) : kelompok-kelompok yang merupakan aset organisasi yang diberdayakan untuk belajar.	- Perberdayaan Pimpinan - Pemberdayaan Pegawai - Pemberdayaan Pelanggan - Pemberdayaan Pemasok - Pemberdayaan Masyarakat - Pemberdayaan Mitra Aliansi
	<i>Knowledge</i> (Pengetahuan) : perujuk pada pengelolaan dan menumbuhkembangkan pengetahuan dalam organisasi.	- Akuisisi Pengetahuan - Penciptaan Pengetahuan - Penyimpanan Pengetahuan - Transfer dan Penyebaran Informasi
	<i>Technology</i> (Teknologi) : sebagai alat dalam mengintegrasikan jaringan kerja dan informasi sehingga mudah dalam mengakses informasi dan pembelajaran.	- Teknologi Informasi - Pembelajaran Berbasis Teknologi - Penggunaan sistem elektronik pendukung kinerja (<i>electronic performance support systems / EPSS</i>)

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan (paradigma) penelitian ini adalah kuantitatif yaitu dalam rangka memberikan penjelasan dan gambaran secara mendalam sesuatu hal seperti apa adanya (Laksono, 2006 : 46). Tujuan dari penggunaan pendekatan kuantitatif ini adalah untuk menjelaskan fakta-fakta yang ada (Irawan, 2000 : 32). "Kuantitatif" di sini lebih mengacu pada "keakuratan" deskripsi setiap variabel dan keakuratan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Irawan, 2006 : 101). Penelitian ini untuk mengukur secara objektif, mendeskripsikan secara sistematis, dan akurat mengenai fakta yang ada di lokasi penelitian tentang konsep *learning organization*, yang akan diukur dan dianalisa dengan menggunakan analisa statistik. Meskipun proses pengambilan data dalam penelitian ini merupakan *mix-method*, karena untuk menjawab pertanyaan penelitian yang terkait dengan peta potensi, diperoleh dari hasil survei angket / kuesioner (kuantitatif), sedangkan yang terkait dengan strategi yang harus dilakukan untuk membangun *learning organization* itu sendiri diperoleh dari wawancara mendalam (kualitatif)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena sejak awal sudah dibatasi lingkup penelitiannya, dengan mengidentifikasikan satu variabel yaitu *learning organization*. Selain itu, sebelum turun ke lapangan harus disiapkan terlebih dahulu *research design* berdasarkan kerangka teori yang digunakan. Pendekatan kuantitatif ini mengikuti pola berpikir deduktif, yang secara umum pola berpikir deduktif ini berjalan seperti :

Pengamatan → Hipotesis → Pengumpulan Data →
 Pengujian Hipotesis → Kesimpulan (sumber : Irawan, 2006 : 105).

Mempercayai angka (statistika atau matematika) sebagai instrumen untuk menjelaskan kebenaran, serta membangun validitas internal dan eksternal (Irawan, 2006 : 104).

3.2 Jenis / Tipe Penelitian

Secara metodologis, berdasarkan tujuannya jenis penelitian ini adalah deskriptif. Metode deskriptif menggunakan satu variabel (*univariat*), yaitu mendeskripsikan variabel mandiri tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang digunakan untuk mengkaji sesuatu seperti apa adanya (Irawan, 2006 : 108). Penelitian ini dilakukan dalam rangka memberikan gambaran yang mendalam atas permasalahan pertama dan kedua yaitu mengenai peta potensi *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM. Selanjutnya akan dijelaskan mengenai strategi yang harus dilakukan untuk membangun *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan metode pengambilan datanya, penelitian menggunakan metode survei, yaitu metode (penelitian) yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan peta potensi *learning organization*. Karakteristik datanya adalah interval, dengan skala pengukuran *semantic scale* (skala yang dikembangkan untuk mengetahui persepsi seseorang tentang suatu variabel dengan menggunakan kata-kata sifat yang saling bertentangan, yaitu kuat dan lemah). Untuk mendapatkan strategi yang tepat dalam membangun *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM, proses pengambilan datanya diperoleh dengan wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap beberapa pejabat struktural BPSDM Hukum dan HAM (mulai dari Eselon V sampai dengan Eselon I).

Dokumentasi mengenai visi, misi, struktur organisasi, kepegawaian serta hal yang terkait dengan organisasi BPSDM Hukum dan HAM didapatkan melalui buku organisasi dan tata kerja Departemen Hukum dan HAM (studi kepustakaan).

3.4 Populasi dan sampel

Proses pengambilan sampelnya dengan cara *purposive sampling*. Hal ini berarti bahwa sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah yang memiliki kriteria tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti (Sugiyono, 2007 : 68). Adapun kriteria itu adalah seluruh pejabat struktural (Eselon I sampai dengan Eselon V) dan pegawai dengan latar belakang pendidikan minimal Sarjana (S1) di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM, yang berjumlah 109 orang. Proses pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling* ini memiliki implikasi terhadap hasil dalam hal generalisasi, hanya berlaku di BPSDM Hukum dan HAM saja, yang berkaitan dengan sampel yang diambil dalam penelitian ini saja (hasilnya tidak dapat digeneralisasikan secara umum).

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas instrumen data penelitian ini akan dilakukan sebelum dibagikan kepada responden dengan menggunakan pendekatan uji terpakai. Kuesioner untuk pengujian validitas dan reliabilitas dibagikan kepada 36 orang responden secara acak. Pengambilan besaran sampel yang demikian mengikuti proposisi Gay (Sandi, 2002) yang menyatakan bahwa ukuran minimum sampel berdasarkan desain atau metode penelitian yang digunakan, untuk desain analisis deskriptif adalah sebesar minimal 30 subyek. Hanya saja, dalam penelitian ini sejumlah 36 subyek kemudian digunakan untuk melakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

Alat analisis uji instrumen dengan menggunakan analisis (*pearson*) *product moment*, apabila hasilnya positif dan besarnya diatas 0,3. Hasil dari perhitungan pertanyaan tersebut merupakan instrumen yang valid, karena dihasilkan angka 0,683 (*Learning*); 0,685 (*Organization*); 0,769 (*People*); 0,707 (*Knowledge*) dan 0,699 (*Technology*). Uji reliabilitas instrumen merupakan indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Bila suatu alat pengukuran dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasilnya diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut reliabel. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik alfa cronbach karena jenis datanya berskala interval (Sugiyono, 2007 : 365). Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai

uji reliabilitasnya (angka alfa cronbach) lebih dari 0,70 dan pada penelitian ini di dapat angka 0,828 (*Learning*); 0,862 (*Organization*); 0,787 (*People*); 0,821 (*Knowledge*) dan 0,870 (*Technology*) .

3.6 Teknik Analisis Data

Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus perhitungan nilai rata-rata Marquardt, sebagaimana dikutip Purwanto (2003 : 71) sebagai berikut :

$$\frac{(\sum R_n \times S_n)}{\text{total responden}}$$

Keterangan : R_n = banyaknya responden tiap skala ke-n

S_n = nilai skala ke-n

n = skala 1,2,3 dan 4

Untuk menginterpretasikan data yang diperoleh dari kuesioner “*Profile Learning Organization*”, analisis data yang dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- Data dari hasil perhitungan jawaban responden dikelompokkan dalam tabel sub-sistem dari *learning organization*. Di sini, data jumlah responden dan data jawaban tiap skala dari skala (lemah) 1— 2 — 3 — 4 (kuat) dijumlah dicari rata-rata dan prosentase per indikator, kemudian dicari nilai rata-rata per sub-sistem.
- Kemudian nilai rata-rata tiap sub-sistem dijumlah, lalu dibagi jumlah seluruh responden. Langkah ini dilakukan untuk mendapatkan data nilai rata-rata keseluruhan dari peta potensi / *profile learning organization*.
- Langkah selanjutnya, nilai rata-rata yang diperoleh, baik nilai rata-rata sub-sistem maupun keseluruhan sistem *learning organization*, dimasukkan ke dalam *range-result* nya Marquardt untuk mengetahui nilai akhir dari peta potensi / tingkat kesiapan untuk dibangunnya *learning organization*. Apabila rata-rata nilai 10-17 berarti buruk (*poor*), nilai 18-24 berarti cukup (*fair*), nilai 25-32 berarti baik (*good*), sedangkan nilai 33-40 berarti sangat baik (*excellent*).
- Setelah diketahui peta potensi / *profile learning organization*, langkah selanjutnya adalah membuat strategi untuk bisa membangun *learning organization* di BPSDM

Hukum dan HAM. Analisis datanya diperoleh dari hasil wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap beberapa pejabat di lingkungan BPSDM Hukum dan HAM, dihubungkan dengan teori yang telah diuraikan di atas.

3.7 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang dimiliki penelitian ini berkaitan dengan masalah generalisasi hasil penelitian ini, berkenaan dengan populasi dan ukuran sampel (hanya berlaku untuk BPSDM Hukum dan HAM).

3.8 Jenis Data

Data penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari jawaban kuesioner dari responden dengan menggunakan teknik pertanyaan tertutup dan dari hasil *in-depth interview*. Data sekunder merupakan bahan-bahan kepustakaan (literatur) berupa buku-buku yang berkaitan dengan *learning organization*, karya tulis ahli dalam maupun luar negeri, jurnal penelitian dan tesis terdahulu.

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 :**

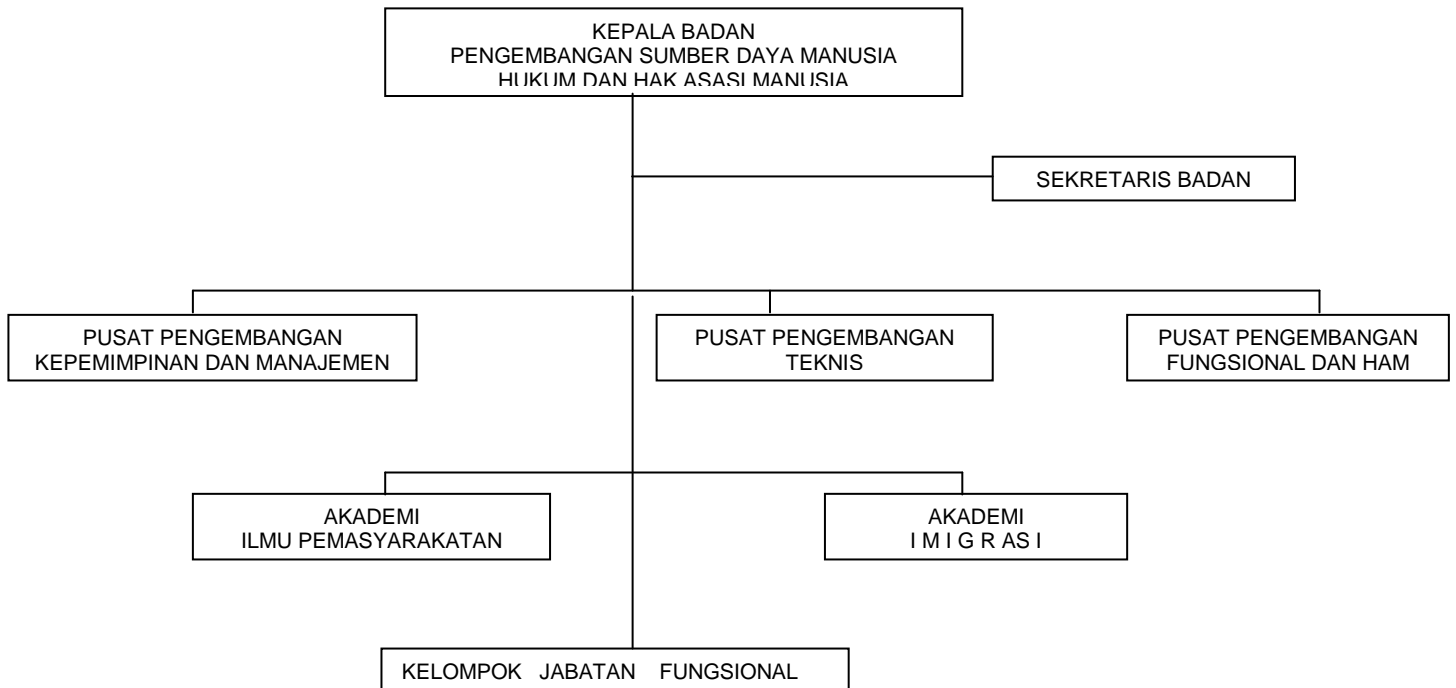
1. Penyiapan perumusan kebijakan departemen dan pelaksanaan program kerja pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia;
2. Perumusan standar, pedoman, kriteria dan prosedur pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia;
3. Koordinasi dan kerjasama pengembangan 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, perasaan dan 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.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari hasil analisis dan deskripsi data hasil penelitian pada bab 4, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. **Peta potensi *Learning Organization* di BPSDM Hukum dan HAM tergolong *almost good*.** Hal ini berarti bahwa di BPSDM Hukum dan HAM memungkinkan untuk dapat dibangun atau diterapkannya organisasi pembelajaran (*learning organization*). Namun demikian, masih tergolong tidak kuat (berada pada tingkatan yang berkisar dari *fair*, *almost good* dan *good*) dan skor rata-ratanya berada di bawah 30 (masih dibawah yang direkomendasikan oleh Marquardt). Hal ini berarti bahwa BPSDM Hukum dan HAM memiliki fondasi untuk dibangun atau diterapkannya organisasi pembelajaran (*learning organization*), namun masih harus dilakukan upaya-upaya / perbaikan-perbaikan yang *significant* guna terbangunnya *learning organization* itu. Untuk lebih jelasnya, peta potensi setiap sub-sistem *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM adalah sebagai berikut :
 - a. Untuk sub-sistem pembelajaran tergolong cukup kuat (23,82) untuk dapat menunjang terbangunnya *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM.
 - b. Sub-sistem organisasi tergolong kuat (25,06) untuk dapat menerapkan *learning organization*. Hal ini terkait dengan visi, budaya, strategi dan struktur organisasi sudah berjalan atau menunjang untuk terbentuknya organisasi pembelajaran di BPSDM Hukum dan HAM.
 - c. Untuk sub-sistem manusia termasuk kriteria hampir bagus / hampir kuat (24,95) untuk menunjang terbentuknya *learning organization*, yang terdiri dari pegawai, pimpinan, konsumen dan rekanan.
 - d. Sub-sistem pengetahuan tergolong cukup kuat (22,95), akan tetapi termasuk yang paling rendah diantara sub-sistem yang lainnya.

- e. Peta potensi sub-sistem teknologi tergolong kuat (24,64), yang mencakup teknologi informasi, pembelajaran berbasis teknologi dan penggunaan sistem pendukung kinerja elektronik.
- f. Peta potensi untuk keseluruhan sub-sistem dari *learning organization* yang terdiri dari *learning, organization, people, knowledge* dan *technology* tergolong hampir kuat (24,29) untuk dapat dibangunnya organisasi pembelajaran. Akan tetapi, seluruh rata-ratanya itu masih di bawah 30 (masih di bawah nilai yang direkomendasikan oleh Marquardt), artinya masih banyak usaha atau perbaikan yang harus terus dilakukan guna terbangunnya *learning organization*. Hal yang terpenting untuk dapat menerapkan *learning Organization* itu, adalah harus ada komitmen terlebih dahulu terutama dari pimpinan untuk mau menerapkannya.
- g. Terdapat perbedaan yang *significant* antara persepsi pegawai (staf) dan pejabat terhadap peta potensi *learning organization*. Hal ini terjadi pada tiga sub-sistem, yaitu *learning, people* dan *technology*. Persepsi pejabat terlihat cukup siap untuk dapat menerapkan *learning organization* dibandingkan dengan staf. Adapun untuk sub-sistem *organization* dan *knowledge*, pejabat dan staf memiliki persepsi yang sama.

2. Strategi yang dapat dilakukan untuk membangun *Learning Organization* di BPSDM Hukum dan HAM adalah sebagai berikut :

- a. Harus ada pemahaman dan komitmen memberdayakan seluruh sub-sistem yang dimiliki oleh BPSDM Hukum dan HAM (pembelajaran, organisasi, manusia, pengetahuan dan teknologi) yang disertai dengan kebijakan dan kemauan dari pimpinan level tertinggi untuk menjadi organisasi pembelajar,
- b. Perlu dikomunikasikan antar anggota organisasi (pejabat dan staf) tentang visi dari *Learning Organization*. Arah (*direction*) yang akan dituju oleh organisasi di masa mendatang (*vision*).
- c. Dalam proses pembelajaran, kesempatan belajar di BPSDM Hukum dan HAM hendaknya menyatu dengan program dan operasional organisasi.

- d. Memiliki dan 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.
- e. 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.
- f. 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*).

- g. 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.
- h. Dalam penerapan teknologi, hendaknya seluruh pegawai difasilitasi dengan komputer dan mempunyai akses terhadap internet dan istem informasi yang dimiliki oleh BPSDM Hukum dan HAM sesuai dengan bidang tugasnya. Selain itu, website yang dimiliki oleg BPSDM Hukum dan HAM juga dimanfaatkan sebagai sarana informasi dan selalu *diupdate* dengan teratur.

5.2 Saran

Dari kesimpulan tentang analisis peta potensi *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM, maka pada tesis ini penulis menawarkan beberapa saran yang kiranya bermanfaat bagi penambilan keputusan di lingkungan BPSDM Hukum dan HAM, diantaranya adalah bahwa para pejabat dan pegawai harus memahami benar peran mereka dalam mengarahkan organisasi ke arah pembelajaran melalui penguasaan aspek-aspek yang mendukung untuk menggerakkan organisasi dan manusia, utamanya dalam rangka mengantisipasi perubahan yang terjadi. Selain itu, diharapkan mereka harus dapat memahami pentingnya melakukan ke arah yang lebih baik, sehingga mampu untuk bertahan dan berkembang. Perubahan tersebut dapat dikelola dengan menggunakan model organisasi pembelajar (*learning organization*). Satu hal (contoh kegiatan) yang memungkinkan untuk dilakukan adalah *learning campaign* untuk memberikan kesadaran dan wawasan baru di segenap bagian organisasi, misalnya : melalui poster, *post card*, dan stiker. Strategi ini adalah untuk meyakinkan hati dan pikiran segenap pegawai bahwa organisasi pembelajar yang ditetapkan sungguh berguna, baik dan positif, baik untuk organisasi maupun untuk dirinya sendiri.

Selain itu, perlunya ditingkatkan aspek dinamika pembelajaran baik secara individu, tim/kelompok maupun organisasi dengan cara pelatihan-pelatihan yang berkelanjutan, penggunaan metode-metode yang efisien dan efektif, adanya dukungan dalam pengelolaan dan pengembangan dari proses pembelajaran. Pendekatan terhadap karyawan guna mendorong dan menjelaskan metodologi yang digunakan dalam mempercepat pembelajaran, seperti : diskusi informal, mengadakan studi banding ke organisasi lain, memberikan fasilitas multimedia, dan penerbitan buletin secara rutin dan berkelanjutan. Ada baiknya, jika transformasi organisasi dari Pusdiklat menjadi BPSDM Hukum dan HAM disertai dengan adanya transformasi pula baik secara visi, budaya, strategi dan struktur dengan cara mengambil sebuah *future search conference* untuk pengembangan wawasan dari organisasi pembelajar, memperoleh dukungan dari pucuk pimpinan untuk memasuki organisasi pembelajar.

Untuk dapat meningkatkan kemampuan guna menerapkan *learning organization* di BPSDM Hukum dan HAM, terutama dalam proses dinamika pembelajaran, perlu ditingkatkan misalnya dengan adanya kebijakan yang nyata untuk memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada setiap pegawai untuk belajar. Kesempatan untuk mengikuti studi banding, pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan bidang kerja / tugas serta dorongan yang memicu timbulnya ide-ide baru perlu terus ditingkatkan pelaksanaannya yang menyeluruh pada seluruh pegawai. Adanya pemberian penghargaan terhadap individu dan kelompok yang melakukan pembelajaran dan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya baik secara formal maupun informal, sehingga dapat menimbulkan semangat dan merasa dihargai. Dalam hal ini perlu dikaitkan antara pembelajaran dengan sistem pengembangan sumber daya manusia. Misalnya dalam pengembangan karir pegawai yang jelas sehingga akan menambah motivasi untuk terus menerus melakukan pembelajaran.

Selain itu, diperlukan juga pemahaman dan usaha-usaha untuk memahami visi dan misi BPSDM Hukum dan HAM, sehingga menimbulkan pemahaman yang seragam mulai dari pimpinan dan staf terhadap pola pemikiran yang universal terhadap tujuan organisasi. Hal ini menghindari adanya pemikiran yang terkotak-kotak, mementingkan pusat atau bagian, kelompok dan lain-lain sehingga

sering menimbulkan kebijakan yang tidak mencapai sasaran dan tidak saling mendukung serta berbenturan. Perlu juga dilakukan adanya tindak lanjut hasil pengetahuan dan keterampilan sebagai hasil pembelajaran baik yang dilakukan oleh pejabat maupun staf, sehingga dapat dimanfaatkan oleh seluruh pegawai. Meningkatkan kemampuan dan keahlian kepada seluruh pegawai untuk lebih memahami dalam menggunakan teknologi informasi, karena seringkali teknologi sudah ada tetapi sumber daya manusianya yang menanganinya belum siap sehingga teknologi informasi yang ada, tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Dalam penelitian ini konsep teori *learning organization* diterapkan dalam organisasi publik, yang kondisi organisasi dan budayanya berbeda dengan organisasi bisnis ataupun BUMN yang telah berupaya untuk menerapkan konsep *learning organization* ini.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- Arikunto, Suharsini., (1998), *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta:PT. Rineka Cipta
- Dixon, N., (1998), *The Organizational Learning Cycle : How We Can Learn Collectively*, Maidenhead : McGraw-Hill
- Daniel, Moehar., (2001), *Metode Penelitian Sosial Ekonomi*, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Furqon., (2004), *Statistika Terapan untuk Penelitian*, Bandung : Alfabeta
- Hunger, J David dan Wheelen, Thomas L., (1996), *Manajemen Strategis* (Julianto Agung, Penerjemah), Yogyakarta : Andi
- Handoko, Hani T, dkk., (2004), *Strategi Organisasi*, Amara Books
- Hasan, Iqbal., (2006), *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Irawan, Prasetya., (2004), *Logika dan Prosedur Penelitian*, Jakarta : STIA LAN Press
- Irawan, Prasetya., (2006), *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta : DIA FISIP UI
- Kotter, John P., (1997), *Menjadi Pioner Perubahan* (Terjemahan "Leading Change"), Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Marquardt, Michael J., and Angus Reynolds., (1994), *The Global Learning Organization*, New York : Irwin Proffesional Publishing
- Marquardt, Michael J., (1999), *Action Learning in Action : Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning*, CA : Davies – Black Publishing
- Marquardt, Michael J., (1997), *Building The Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*, New York : McGraw-Hill
- Nueman L., (1997), *Social Research Methods, Qualitative and Quantitatives Approaches*, USA : Viacom Company
- Nasution., (2006), *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, Jakarta : Bumi Aksara

- Robbin, Stephen P., (1996), *Perilaku Organisasi, Konsepsi, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid I Bahasa Indonesia, Jakarta : PT. Prenhallindo
- Riduan., (2004), *Metode dan Teknik Penyusunan Tesis*, Bandung : Alfabeta
- Rosenbloom, David H., and Kravchuk, Robert S., (2005), *Public Administration*, New York : McGraw-Hill
- Senge, Peter M., (1990), *The Fifth Discipline (The Art and Practice of The Learning Organization)*, Doubleday Dell Publishing Group
- Sudjana., (1996), *Metode Statistika*, edisi ke-6, Bandung : Transito
- Senge, Peter M., Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith, (1997), *The Fifth Discipline Fieldbook*, London : Nicholas Brealey Publishing
- Senge, Peter., Kleiner, Art., Roberts, Charlotte., Ross, Richard., Roth, George., Smith, Bryan, (1999), *The Dance of Change (The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations)*, New York : Doubleday
- Santoso, Singgih., (2000), *SPSS : Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Jakarta : Elex Media Komputindo
- Sugiyono., (2001), *Metode Penelitian Administrasi*, Cetakan ke-8, Bandung : Alfabeta
- Setyawan, I, R., (2002), *Paradigma Baru : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Amara Books
- Syafaruddin, A., (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta : BPFU-UGM
- Suyanto dan Sutisna., (2005), *Metode Penelitian Sosial, Berbagai Alternatif Pendekatan*, Jakarta : Prenada Media
- Senge, Peter M., Bryan J. Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur, Sara Schley, (2008), *The Necessary Revolution, How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World*, New York : Doubleday
- Usmara A dan Lukas Dwiantara., (2004), *Strategi Organisasi*, Yogyakarta : Amara Books
- Walker, James W., (1992), *Human Resources Strategy*, New York : Mc Graw-Hill Inc

Wiig, Karl M., (2004), *People – Focused Knowledge*, Butterworth Heinemann Publications

Winardi J., (2004), *Manajemen Perubahan*, Jakarta : Prenada Media

Wisnu dan Nurhasanah., (2005), *Teori Organisasi : Struktur dan Desain*, Malang: UMM Press

Wibowo, (2006), *Manajemen Perubahan*, Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada

B. TESIS

Djuperi, Alpen., *Analisis Penerapan Learning Organization pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)*, Jakarta : Universitas Indonesia, Program Pascasarjana Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik, 2008

Trihastuti, Tuti., *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Learning Organization : Studi Kasus BPHN Depatemen Hukum dan HAM RI*, Jakarta : Universitas Indonesia, Program Pascasarjana Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan administansi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, 2006

Rahayu, Sandi., *Analisis Hubungan Antara Pembelajaran Individu dan Kelompok dengan Kinerja Pembelajaran Organisasi : Studi Kasus pada PT. KJA*, Jakarta : Universitas Indonesia, Program Pascasarjana Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Bisnis, 2002

C. JURNAL

Dymock, Darryl & McCarthy, Carmel. *Towards A Learning Organization? Employee Perceptions*. Australia : Flinders University Adelaide

Dunphy, Dexter, Dennis Turner and Crawford, Michael. *Organizational Learning as the Creation of Corporate Competencies*. MCB University Press

Jamali, Dima & Sidani, Yusuf. *Learning Organization : Diagnosis and Measurement in A Developing Country Context (The Case of Lebanon)*. Lebanon : American University Beirut

PANDUAN WAWANCARA

1. Bagaimana menurut pendapat Ibu / Bapak tentang peta potensi (*learning, organization, people, knowledge technology*) di BPSDM Hukum dan HAM ?
2. Mengapa peta potensi itu demikian ?
3. Apakah memungkinkan jika di BPSDM Hukum dan HAM ini akan diterapkan *learning organization* ? Mengapa demikian ?
4. Apa upaya yang telah dilakukan dan yang akan dilakukan untuk membangun *Learning Organization* di BPSDM Hukum dan HAM ini ?

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : Nur Azizah Rahmanawati
Tempat / Tanggal Lahir : Bandung / 2 Maret 1978
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Pekerjaan : Staf Bidang Laporan dan Dokumentasi
Pusat Pengembangan Fungsional dan HAM di
BPSDM Hukum dan HAM
Alamat Kantor : Jl. Raya Gandul Cinere, Jakarta Selatan
Alamat Rumah : Jl. Cibolerang No.154, Bandung 40224

Riwayat Pendidikan :

1. SDN Siliwangi Cianjur, 1990
2. SMPN 2 Karang Tengah Cianjur, 1993
3. SMAN 1 Cianjur, 1996
4. Sarjana Psikologi, Universitas Islam Bandung, 2001
5. Program Profesi Psikolog, UNISBA, 2003
6. Program Magister of Sains, Ilmu Administrasi, FISIP, Universitas Indonesia

Riwayat Pekerjaan :

1. Staf Tata Usaha Kepegawaian Direktorat Jenderal Pemasyarakatan (2004)
2. Staf Humas dan Protokoler Direktorat Jenderal Pemasyarakatan (2005)
3. Staf Tata Usaha Kepegawaian Pusdiklat Pegawai Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI (2006)
4. Staf Bidang Laporan dan Dokumentasi Pusat Pengembangan Fungsional dan HAM di BPSDM Hukum dan HAM Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI (2007 - sekarang)

In a message dated 3/17/2009 11:11:33 P.M. Central Daylight Time,
nourachi_2@yahoo.co.id writes:

Dear Prof. M.J. Marquardt

I'm a student of post graduate programme at the University of Indonesia. At the moment, I would like to do research on Learning Organization in my office (Law and Human Rigts Department). However, as far as I'm concerned Learning Organization hasn't been applied yet. Thus, I intend to find out how's the potential of applying Learning Organization in my office.

Therefore, I would like to ask some questions :

1. May I use instrument "Profile Learning Organization" in the book of Building The Learning Organization (The McGraw-Hill Companies, 1996) for unapplied Learning Organization ? I would like to find out the readiness of the organization to build Learning Organization based on five subsystem of Learning Organization.
2. I also would like to ask your permission to use the instrument of Profile Learning Organization in your book in order to do my research for my thesis.
3. Those instruments in scale 1 to 4, are they ordinal? I would like to change it into interval (semantic scale),so that the respondents will answer :

weak ----- strong
1 2 3 4

4. If it is not possible then what instrument should I use? If you don't mind suggesting any other references.

Thank you very much for your explanation.
I look forward for you reply.

Your sincerely,

Nour. A

Dear Noor,

You are hereby authorized to use my Learning Organization Profile. And yes, 1 is weak and 4 is strong/high.

Good luck and best regards,
Prof. Michael J. Marquardt

In a message dated 5/14/2009 2:54:49 A.M. Eastern Daylight Time,
nourachi_2@yahoo.co.id writes:
Dear Prof. M.J. Marquardt

Firstly, I'd like to ask for an apologize for being late in replying your e-mail. Thank you for your prior e-mail (answering my questions) on last March. All informations given are useful for the research that I conduct.

On this opportunity, I'd like to ask some questions relating to the data that I have absorbed on the field.

On average (mean) each sub dimension of Learning Organization potention map of an organization are :

- Learning : 23.82
- Organization :25.06
- People : 24.95
- Knowledge : 22.95
- Technology : 24.64

My questions are :

1. From the average (mean) score above, is it possible to establish Learning Organization in my organization ?
2. For the average (mean) score above, what are the criteria for each sub dimension ?

I have read a thesis which included the following criteria :

- 10 - 17 : poor
- 18 - 24 : fair
- 25 - 32 : good
- 33 - 40 : excellent

3. Are those criteria still valid ?

4. When the average (mean) score is 24.95 or 24.25, what is the right criteria ? Is it fair or good ?

Thank you for your explanation.

I look forward for your reply

Your sincerely,

Nour. A

Dear Nour,

In response to your questions:

1. From the average (mean) score above, is it possible to establish Learning Organization in my organization? **Of course, it is possible for an organization to become a learning organization. I would expect that an average score above 30 would be necessary for each sub-system for that organization to consider itself a learning organization.**

2. For the average (mean) score above, what are the criteria for each sub dimension ?

I have read a thesis which included the following criteria :

- 10 - 17 : poor
- 18 - 24 : fair
- 25 - 32 : good
- 33 - 40 : excellent

3. Are those criteria still valid ? **Yes**

4. When the average (mean) score is 24.95 or 24.25, what is the right criteria ? Is it fair or good ? **These scores would indicate that the organization may have the foundations to become a learning organization, but would have to make significant improvements to be considered a learning organization.**

**Good luck and best regards,
Prof. Mike Marquardt**

**TOTAL VALIDITAS ALAT UKUR
TRANSFORMASI ORGANISASI (ORGANIZATION)
(N=36 DAN $\alpha =0.05$)**

ALAT UKUR	$r_{\text{tot-val}}$	r_{tab}	Keterangan
Total Validitas Alat Ukur Transformasi Organisasi	0,685	0,325	Valid

**MATRIK HASIL UJI VALIDITAS PEARSON (PRODUK MOMENT)
UNTUK ALAT UKUR TRANSFORMASI ORGANISASI (ORGANIZATION)
(N=36 DAN $\alpha =0.05$)**

Nomor Item	r_{hit}	r_{tab}	Keterangan
11	0,613	0,325	Valid
12	0,777	0,325	Valid
13	0,778	0,325	Valid
14	0,739	0,325	Valid
15	0,665	0,325	Valid
16	0,586	0,325	Valid
17	0,632	0,325	Valid
18	0,695	0,325	Valid
19	0,686	0,325	Valid
20	0,678	0,325	Valid

**Uji Reliabilitas : Alfa Cronbach
UNTUK ALAT UKUR TRANSFORMASI ORGANISASI (ORGANIZATION)**

$\sum s_i^2 = \frac{\sum X_i^2}{n} - \left\{ 1 - \frac{(\sum X)^2}{n^2} \right\}$	$s_i^2 = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2}$	$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right\}$
30,96527778	190,6893519	0,861545846

**TOTAL VALIDITAS ALAT UKUR
DINAMIKA BELAJAR (*LEARNING*)
(N=36 DAN $\alpha=0.05$)**

ALAT UKUR	$r_{\text{tot-val}}$	r_{tab}	Keterangan
Total Validitas Alat Ukur Dinamika Belajar	0,683	0,325	Valid

**MATRIK HASIL UJI VALIDITAS PEARSON (PRODUK MOMENT)
UNTUK ALAT UKUR DINAMIKA BELAJAR (*LEARNING*)
(N=36 DAN $\alpha =0.05$)**

Nomor Item	r_{hit}	r_{tab}	Keterangan
1	0,738	0,325	Valid
2	0,731	0,325	Valid
3	0,812	0,325	Valid
4	0,853	0,325	Valid
5	0,559	0,325	Valid
6	0,539	0,325	Valid
7	0,830	0,325	Valid
8	0,714	0,325	Valid
9	0,426	0,325	Valid
10	0,632	0,325	Valid

**Uji Reliabilitas : Alfa Cronbach
UNTUK ALAT UKUR DINAMIKA BELAJAR (*LEARNING*)**

$\sum s_i^2 = \frac{\sum X_i^2}{n} - \left\{1 - \frac{(\sum X)^2}{n^2}\right\}$	$s_i^2 = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2}$	$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2}\right\}$
34,49691358	176,7194444	0,827786847

**TOTAL VALIDITAS ALAT UKUR
PEMBERDAYAAN MANUSIA (PEOPLE)
(N=36 DAN $\alpha =0.05$)**

ALAT UKUR	$r_{\text{tot-val}}$	r_{tab}	Keterangan
Total Validitas Alat Ukur Pemberdayaan Manusia	0,769	0,325	Valid

**MATRIK HASIL UJI VALIDITAS PEARSON (PRODUK MOMENT)
UNTUK ALAT UKUR PEMBERDAYAAN MANUSIA (PEOPLE)
(N=36 DAN $\alpha =0.05$)**

Nomor Item	r_{hit}	r_{tab}	Keterangan
21	0,759	0,325	Valid
22	0,798	0,325	Valid
23	0,825	0,325	Valid
24	0,819	0,325	Valid
25	0,856	0,325	Valid
26	0,714	0,325	Valid
27	0,773	0,325	Valid
28	0,703	0,325	Valid
29	0,729	0,325	Valid
30	0,709	0,325	Valid

**Uji Reliabilitas : Alfa Cronbach
UNTUK ALAT UKUR PEMBERDAYAAN MANUSIA (PEOPLE)**

$\sum s_i^2 = \frac{\sum X_i^2}{n} - \left\{1 - \frac{(\sum X)^2}{n^2}\right\}$	$s_i^2 = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2}$	$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2}\right\}$
44,08333333	187,4361111	0,786660428

**TOTAL VALIDITAS ALAT UKUR
PENGELOLAAN PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)
(N=36 DAN $\alpha =0.05$)**

ALAT UKUR	$r_{\text{tot-val}}$	r_{tab}	Keterangan
Total Validitas Alat Ukur Pengelolaan Pengetahuan	0,707	0,325	Valid

**MATRIK HASIL UJI VALIDITAS PEARSON (PRODUK MOMENT)
UNTUK ALAT UKUR PENGELOLAAN PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)
(N=36 DAN $\alpha =0.05$)**

Nomor Item	r_{hit}	r_{tab}	Keterangan
31	0,743	0,325	Valid
32	0,752	0,325	Valid
33	0,685	0,325	Valid
34	0,834	0,325	Valid
35	0,770	0,325	Valid
36	0,801	0,325	Valid
37	0,493	0,325	Valid
38	0,752	0,325	Valid
39	0,708	0,325	Valid
40	0,530	0,325	Valid

**Uji Reliabilitas : Alfa Cronbach
UNTUK ALAT UKUR PENGELOLAAN PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)**

$\sum s_i^2 = \frac{\sum X_i^2}{n} - \left\{1 - \frac{(\sum X)^2}{n^2}\right\}$	$s_i^2 = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2}$	$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2}\right\}$
32,83333333	162,8459877	0,821188802

**TOTAL VALIDITAS ALAT UKUR
PENERAPAN TEKNOLOGI (*TECHNOLOGY*)
(N=36 DAN $\alpha =0.05$)**

ALAT UKUR	$r_{\text{tot-val}}$	r_{tab}	Keterangan
Total Validitas Alat Ukur Penerapan Teknologi	0,699	0,325	Valid

**MATRIK HASIL UJI VALIDITAS PEARSON (PRODUK MOMENT)
UNTUK ALAT UKUR PENERAPAN TEKNOLOGI (*TECHNOLOGY*)
(N=36 DAN $\alpha =0.05$)**

Nomor Item	r_{hit}	r_{tab}	Keterangan
41	0,886	0,325	Valid
42	0,630	0,325	Valid
43	0,561	0,325	Valid
44	0,744	0,325	Valid
45	0,714	0,325	Valid
46	0,451	0,325	Valid
47	0,808	0,325	Valid
48	0,759	0,325	Valid
49	0,735	0,325	Valid
50	0,706	0,325	Valid

Uji Reliabilitas : Alfa Cronbach

UNTUK ALAT UKUR PENERAPAN TEKNOLOGI (*TECHNOLOGY*)

$\sum s_i^2 = \frac{\sum X_i^2}{n} - \left\{1 - \frac{(\sum X)^2}{n^2}\right\}$	$s_i^2 = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2}$	$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2}\right\}$
28,95061728	188,1675926	0,870320067