

# 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.