

Manajemen Organisasi Pembelajar di Institusi Publik

Pangihutan Marlin Marpaung

Pusbangkom Pimnas & Manajemen ASN, LAN, Jl. Administrasi II, Pejompongan, Jakarta Pusat 10260
dr.pmmarps@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRAK / ABSTRACT

Article History:

Received: May 17, 2020

Revised: June 28, 2020

Accepted: June 29, 2020

Kata Kunci:

Pengembangan organisasi pembelajar, pengembangan program non-pelatihan, universitas korporasi

Keywords:

Learning organization, development, non-training program development, corporate university

Manajemen Organisasi Pembelajar adalah program pengembangan kompetensi ASN terpadu dan berkelanjutan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik ASN yang dinilai masih jauh dari tuntutan globalisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis kebiasaan dan perilaku belajar ASN; mengidentifikasi pola kepemimpinan mengelola strategi pembelajaran; mengidentifikasi peran sarana dan prasarana (sarpras) pembelajaran; dan menguraikan langkah strategis pembina kepegawaian mengelola pembelajaran. Metode penelitian kualitatif menggunakan kuesioner Organizational Learning Self-Assessment kepada 112 pimpinan ASN yang telah mengikuti organisasi pembelajar dalam Pelatihan Kepemimpinan. Penelitian juga menghimpun praktik organisasi pembelajar di 10 Kementerian, LPNK, Propinsi, Kabupaten dan Kota yang berhasil mengembangkan kompetensi ASN melalui program non-pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari skala 1 – 5, nilai rata-rata 4.25 (sangat baik) untuk semua butir tujuan penelitian. Analisis kebiasaan dan perilaku belajar ASN nilai 4.46; Potret kepemimpinan dan arah strategi pembelajaran sebesar 4.30; dan identifikasi peran sarpras pembelajaran sebesar 4.01. Peta kekuatan pada aspek komunikasi pembelajaran; ketersediaan umpanbalik; relevansi tujuan pembelajaran; pimpinan sebagai model pembelajar; dan teknologi sarpras mendukung pembelajaran. Aspek pembenahan diperlukan pengelolaan permasalahan pembelajaran; peran pimpinan kurang memberi *reward* pembelajaran; menetapkan tujuan pembelajaran saat merencanakan kegiatan; dan penyediaan tenaga ahli mengelola coaching pembelajaran. Diperlukan langkah strategis pembina kepegawaian dan pimpinan unit lini dengan menerbitkan kebijakan pengelolaan pembelajaran dari tahap merancang sampai mengevaluasi pembelajaran. Peran lembaga pelatihan tidak hanya menyelenggarakan pelatihan mandatory; tetapi juga mengembangkan kompetensi pimpinan unit lini mengelola pembelajaran.

Learning Organization management is integrated and continuous for Civil Service Apparatus (ASN, in short) competency development programs, in order to increase public service quality by ASN that is still considered not in line with globalization demands. The research objectives are to analyze organizational habits and learning behavior; to identify leadership's role in learning direction; to identify impact of organizational sources to learning; and to elaborate strategic steps of personnel in managing learning organization. Qualitative research method utilizes published questionnaire on Organizational Learning Self-Assessment given to 112 leaders of ASN that had attended learning organization session in Leadership Training. The research also collects learning organization practices from 10 selected ministries, non-ministries, and local government that had been successful to develop competency of ASN through learning organization programs. The findings show that, out of 1 to 5 scale, the average score of 4,25 (very good results). The score on organizational habits and learning behavior is 4.46; leadership's role in learning direction is 4.30; and identification impact of organizational sources to learning is 4,01. The strengths are on sharing communication to boost learning; the leaders as models of learning that provide feedback; and availability of resources and technology to support learning. Limitations are on the lack of competency in managing learning challenges; learning objectives were not considered when planning unit activities; and the absence of coaching in learning. To achieve success in learning organization, regulations on learning is needed to facilitate learning feedback. To achieve success in learning organization, regulations on learning is needed to facilitate learning feedback. Collaboration of work units responsible to personnel with unit leaders is crucial from planning until evaluation of learning. And th role of training units should not implement mandatory trainings only; but also to develop competency unit leaders in managing learning organization in their respective work units.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Pendahuluan

Kualitas pelayanan publik dari institusi pemerintah dinilai masih sangat lambat, dan belum sesuai dengan tuntutan era globalisasi yang cepat, tepat dan terjangkau. Salah satu kendala karena belum optimalnya kualitas pelayanan dan rendahnya kompetensi ASN. Pembangunan SDM adalah satu dari lima prioritas kerja pemerintah tahun 2019-2024 (Kumolo, 2020). Prioritas ini akan sulit dicapai kalau pola pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) hanya mengandalkan pelatihan klasikal. Arah kebijakan pembangunan ASN harus dikembangkan berdasarkan prinsip *Human Capital Management*, mulai dari perencanaan ASN, rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja sampai dengan purna bakti (Syafurudin, 2018).

Pasal 70 UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, menguraikan hak dan kesempatan pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran., direncanakan dengasn baik dan dievaluasi oleh pejabat yang berwenang. Hal ini dipertegas dalam PP No. 11 Tahun 2017, Pasal 203: bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Dalam Pasal 212 PP No. 11 Tahun 2017 selanjutnya diuraikan pengembangan kompetensi melalui jalur pelatihan klasikal dan nonklasikal seperti seminar, kursus, dan penataran, *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta secara mandiri oleh internal institusi, dengan institusi pemerintah lainnya atau dengan lembaga pengembangan kompetensi independen.

Pengembangan kompetensi ASN (Suryanto, 2018), merupakan hak mutlak pegawai karena besarnya tuntutan lingkungan strategis, seperti perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, globalisasi, peningkatan daya saing bangsa, serta harapan masyarakat terhadap kinerja pemerintah pusat dan daerah yang terus berkembang sejalan dengan perkembangan dan dinamika masyarakat. Pengembangan kompetensi ASN mendesak dilakukan agar mampu mengimbangi perkembangan jaman era disruptif, dimana pemerintah diharapkan untuk lebih responsif dan adaptif terhadap tuntutan kebutuhan masyarakat. Peran pembina kepegawaian dan lembaga pelatihan sering dirasakan belum terpadu dalam merancang, mengembangkan dan mengevaluasi proses dan hasil pembelajaran. *Business as usual* terfokus pada penyerapan anggaran, dan paket pelatihan kurang variatif dan kurang dimanis menjadi isu utama penghambat pengembangan *human capital* ASN di Indonesia.

Sebagaimana diungkapkan Cross (2011), pendekatan pembelajaran model 70-20-10; dimana 70% kompetensi karyawan dicapai melalui tugas yang menantang dan pengalaman pembelajaran, 20% melalui pembelajaran via komunikasi dan umpan balik; dan 10% peningkatan kompetensi melalui pelatihan formal. Walau dalam penelitian awal, pendekatan model ini banyak digunakan untuk mengembangkan kompetensi para pimpinan (manajer lini), namun dalam kondisi praktis, pendekatan ini juga dapat dikembangkan disemua unit lini untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi *human capital*, termasuk institusi publik.

Pengembangan kompetensi SDM tidak harus melalui pelatihan yang bersifat klasikal saja, namun dapat disiasati dengan keikutsertaan ASN dalam berbagai kegiatan non-klasikal, seperti penugasan, bimbingan, magang, dan sebagainya (Suryanto, 2018). Melihat kondisi geografis Indonesia dan dari jumlah 4,28 juta PNS (Wibisana, 2020) terdapat hanya 968 ribu PNS Pusat dan 3.31 juta PNS daerah. Penyebaran ini mengisyaratkan kebutuhan akan perlunya pola peningkatan kompetensi PNS/ASN yang dikelola melalui jalur non-pelatihan sebagai pengayaan kepada program pelatihan klasikal yang telah ada.

Dari uraian latar belakang memunculkan pertanyaan penelitian terkait pengelolaan organisasi pembelajar di institusi publik: (1). Bagaimana pola perilaku ASN terkait organisasi pembelajar dalam membangun kompetensi menuju ASN kelas dunia?; (2). Bagaimana peran pemimpin dalam mengelola organisasi pembelajar?; (3). Bagaimana optimalisasi sarana, prasarana dan teknologi informasi dalam memaksimalkan organisasi pembelajar?; dan (4). Apa peran pembina kepegawaian dalam memaksimalkan organisasi pembelajar di institusi publik?

Kajian ini meneliti: (1) kebiasaan dan perilaku belajar ASN di organisasi publik (*organizational habits & behaviours*); (2). bagaimana pola kepemimpinan dan pengelolaan strategi pembelajaran (*leadership & strategic direction*); (3). bagaimana peran sarana dan prasarana mendukung pembelajaran (*organizational sources*); dan (4). meneliti langkah strategis pembina kepegawaian di institusi publik dalam pengelolaan program pembelajaran.

Manfaat teoritis dari penelitian memberikan gambaran yang perlu diperhitungkan dalam membangun organisasi pembelajar di institusi publik. Manfaat praktis penelitian adalah terpetakannya peran kepemimpinan di instansi publik dalam merancang dan mengelola paket organisasi pembelajar sesuai budaya kerja institusi. Penelitian ini juga mempertegas bentuk komitmen tugas dan tanggungjawab pembina kepegawaian dalam mengembangkan paket-paket pembelajaran organisasi.

Dale (2003) menguraikan konsepsi organisasi pembelajar (*learning organization*) sebagai sebuah organisasi yang mampu memfasilitasi pembelajaran bagi seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasi diri kearah pencapaian tujuan yang ingin dicapai. Senge (1990) mengungkapkan bahwa organisasi pembelajar adalah

organisasi yang terus menerus memperbesar kemampuannya untuk menciptakan masa depannya. Jadi Organisasi Pembelajar adalah suatu konsep, pendekatan dan strategi organisasi untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran terprogram dan berkelanjutan disemua unit lini sehingga organisasi memiliki karyawan dengan 'kecepatan berpikir, bertindak dan tumbuh berkembang merespon berbagai perubahan dan tantangan dalam era ketidak pastian ini.

Konsep Organisasi Pembelajar (*LO-Learning Organization*) sering dibandingkan dengan *OL-Organizational Learning*. Keterbatasan pemahaman kedua konsep ini sering memunculkan perdebatan perbedaan. Zurnali (2010) memaparkan dua bidang perbedaan dari kedua terminologi ini, yaitu: (1). *LO (Learning Organization)* tends to focus more on external threats as the reason for fostering learning. Ini berarti *learning organization* memfokuskan pada ancaman-ancaman eksternal sebagai alasan mengembangkan pembelajaran. (2). *OL (Organization Learning)* tends to focus more on internal concerns for performance and learning as part of condition of human beings within settings. *Organization learning* memfokuskan lebih pada perhatian internal untuk kinerja dan pembelajaran sebagai bagian dari kondisi manusia yang berada dalam pengaturan. Dari uraian ini, *LO-Learning Organization* dikembangkan untuk mengatasi tantangan, ancaman dan perubahan lingkungan internal dan eksternalnya. Zurnali (2010) bahkan menguraikan *LO* sebagai visi, dan *OL* sebagai siklus pembelajaran yang dikembangkan terus-menerus, berkelanjutan; dan sebuah organisasi tidak pernah dapat mencapai poin waktu dimana organisasi tersebut menyatakan dirinya *LO*. Sebaliknya, tidak ada organisasi dapat dalam sebuah keadaan konstan dari pembelajaran dan menyatakan dirinya mempraktikkan *OL*.

Dalam pengelolaan paket organisasi pembelajar (Senge, 2006), menguraikan fokus organisasi pembelajar pada: (1). *Learning Culture* yaitu terciptanya inovasi di organisasi yang menghasilkan suasana pembelajar kondusif yang menjadi bagian dari kegiatan rutin semua karyawan; (2). *Processes* yaitu proses pembelajaran yang mendorong adanya interaksi pembelajaran, ada infrastruktur, dan proses pengembangan berkelanjutan yang dikelola oleh pimpinan unit lini dan didukung oleh komitmen dari semua karyawan; (3), *Tools and Techniques* yaitu tersedia sarana dan prasarana pembelajaran, metode-metode belajar dan teknologi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran; (4). *Skills and Motivation*, yaitu paket pembelajaran untuk beradaptasi secara individu dan kelompok kerja disesuaikan dengan bidang tugas dan minat karyawan.

Pembelajaran bukan hanya sekedar peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Namun juga pada peningkatan lingkungan kerja untuk lebih tanggap terhadap situasi, adaptif, inovatif dan efisien yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan posisi organisasi. Ke empat fokus pembelajaran yang diuraikan sebelumnya diterapkan pada 4 (empat) tingkatan tipe pembelajaran organisasi (Zurnali, 2010), yaitu:

- Level 1. mempelajari fakta, pengetahuan, proses dan prosedur. Kondisi ini diterapkan pada situasi kerja yang memerlukan perbaikan pembelajaran organisasi yang mendasar.
- Level 2. mempelajari keterampilan pekerjaan baru yang dapat ditransfer kepada situasi kerja lainnya. Kondisi ini diterapkan dalam situasi kerja yang saat ini membutuhkan pembenahan. Membawa keterampilan dan keahlian baru dari luar institusi merupakan nilai tambah pada tahapan ini.
- Level 3. belajar adaptasi; diterapkan dalam situasi kerja dinamis dimana solusi perlu dikembangkan. Eksperimen dan analisa pembelajaran dari keberhasilan atau kegagalan menjadi *lesson learned* bagian dari model pembelajaran tahap ini.
- Level 4. pembelajaran untuk belajar yang meliputi inovasi dan kreatifitas; merancang masa depan lebih dominan daripada hanya adaptasi menjawab tantangan yang ada. Disinilah asumsi-asumsi pembelajaran kreatif dan inovatif ditantang dan pengetahuan baru diterapkan untuk meningkatkan kinerja.

Realisasi fokus dan tingkatan organisasi pembelajaran yang diuraikan sebelumnya, dimulai dengan analisis karakteristik organisasi. Tabel 1 memberikan potret perbandingan organisasi tradisional dan organisasi pembelajar. Perbedaan karakteristik ini menjadi fokus penekanan untuk merancang pengelolaan implementasi organisasi pembelajar.

Tabel 1. Karakteristik organisasi belajar (Adaptasi dari Yusuf & Suwarno, 2018).

Karakteristik	Organisasi Tradisional	Organisasi Pembelajar
Siapa yang perlu belajar?	Manajer/SDM yang ditunjuk	Seluruh manajer/SDM dari unit kerja
Siapa yang mengajar?	Pelatih/nara sumber dari luar	Atasan langsung, pelatih, narasumber
Siapa penanggungjawab?	Lembaga Pendidikan dan Pelatihan	Setiap manajer/karyawan
Piranti belajar yang digunakan?	Kursus, magang, diklat, bimbingan	Kursus, magang, budaya kerja, tim, mitra kerja.
Kapan waktu belajar?	Saat orientasi/sesuai kebutuhan	Selamanya, untuk jangka panjang
Kompetensi yang dipelajari?	Teknik belajar	Teknis/manajerial, bagaimana belajar
Dimana belajar?	Ruang kelas, tempat kerja	Ruang rapat, ruang kerja, any places
Manajemen motivasi?	Ekstrinsik dan terpaksa	Intrinsik dan semangat belajar

Setelah mempelajari perbedaan karakteristik organisasi tradisional dengan organisasi pembelajar, setiap institusi perlu fokus membenahan dalam membangun organisasi pembelajar yaitu optimalisasi peran pimpinan unit lini sebagai mentor dan pengelola program pembelajaran dengan membangun kebiasaan dan budaya belajar sebagai bagian tugas rutin dan pengembangan fokus pembelajaran yang terkait tugas dan tanggungjawab sehingga terbangun komitmen dan motivasi karyawan untuk terus belajar.

Dari perkembangan manajemen kontemporer, organisasi melihat manusia sebagai asset investasi (*human capital theory*) yang harus terus dibelajarkan. Organisasi pembelajar secara konseptual, Yusuf dan Suwarno (2018), turut memberikan kontribusi bagi perkembangan manajemen. Mulai tahun 1980-an diperkenalkan *Total Quality Management* yang menekankan perbaikan mutu yang bersinambungan; tahun 1990-an terdapat *Reengineering* dan *Benchmarking* untuk perbaikan strategi manajemen bisnis. Dalam periode 1990-an, organisasi belajar diperkenalkan dalam manajemen untuk mencari cara yang inovatif menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan bisnis. Derasnya perkembangan manajemen perlu diselaraskan dengan manajemen pengembangan karyawan melalui pelatihan; dimana istilah pelatihan mencakup klasikal dan non-pelatihan.

Konsep *corporate university*, Mulyana, dkk (2010), merupakan salah satu model pengembangan dari paradigma pelatihan konvensional menuju pelatihan era disruptif sebagai upaya perbaikan reformasi birokrasi bidang SDM berbasis *core business organization* dengan pendekatan *human capital* yang menempatkan SDM aparatur sebagai investasi jangka panjang suatu organisasi. Pada *corporate university*, *knowledge management* menjadi titik sentral dan proses yang paling penting dalam mengolah, dan mendistribusikan pengetahuan melalui metode pembelajaran berbasis teknologi digital yang memfungsikan berbagai sistem pelatihan yang diterapkan pada *learning organization focus* yaitu *school*, *collage*, *academy* di setiap kementerian atau lembaga pemerintah. Penerapan *Corporate University* pada instansi publik membutuhkan usaha ekstra dan waktu panjang. Langkah awal dimulai dari pengelolaan *knowledge management* pada program pendidikan dan pelatihan yang berbasis *corporate university*, yang dimotori oleh lembaga pendidikan dan pelatihan. Penerapan konsep *corporate university* bukan didasari oleh *trend* saja, melainkan pada upaya penyelesaian masalah sumber daya manusia melalui *knowledge management*. Jika dikaitkan dengan era disruptif, pembelajaran berbasis *smart learning* merupakan hal yang mutlak dilakukan. Sehingga pengetahuan dapat tercipta, terdistribusi, dan tersampaikan dengan baik.

Metodologi

Penelitian kualitatif deskriptif ini dimulai dengan analisis latar belakang, tujuan dan manfaat penelitian. Selanjutnya diidentifikasi *tools of analysis* untuk memotret kondisi pengelolaan organisasi pembelajar di institusi publik dengan mengadopsi *Organizational Learning Self-Assessment tool* (Taylor & Liadsky, 2018) menyatakan 18 butir pernyataan yang bertujuan mengidentifikasi, menilai kebiasaan dan perilaku institusi (*organizational habits & behaviours*); memotret pola kepemimpinan dan arah pengembangan strategis (*leadership dan strategic direction*); dan menilai peta sumber daya organisasi yang terkait dengan pengembangan (*organizational sources*). Pemilihan alat analisis ini karena sesuai dengan tujuan penelitian. *Organizational Learning Self-Assessment tool* dikembangkan dalam bentuk Google Form melalui program *what's-up* dapat menjangkau semua peserta dalam penelitian ini yang dilakukan selama Maret dan April 2020, bertepatan dengan kondisi WFH-Work From Home masa Pandemi Covid 19.

Penelitian juga membandingkan hasil temuan dari kajian-kajian terdahulu terkait pengelolaan organisasi pembelajar di institusi publik, swasta, BUMN; serta hasil kajian teoritis, *lesson learned* penelitian sebelumnya. Dari proses dan hasil survey disimpulkan strategi pengelolaan organisasi pembelajar, sekaligus memotret peran pembina kepegawaian beserta jajarannya dalam pengembangan organisasi pembelajar di institusi publik.

Populasi Penelitian berjumlah 112 orang ASN Pimpinan Tinggi Madya, Pratama, Pembina Kepegawaian, Pimpinan Lembaga Pelatihan di Instansi publik yang telah dan sedang mengikuti Pelatihan Kepemimpinan antara tahun 2019-2020. Mereka terpilih karena telah mendapatkan pembelajaran *Learning Organization* dalam pelatihan kepemimpinan dan mereka diharapkan telah menerapkan organisasi pembelajar di institusi publik. Rincian peserta diuraikan dalam Tabel 2.

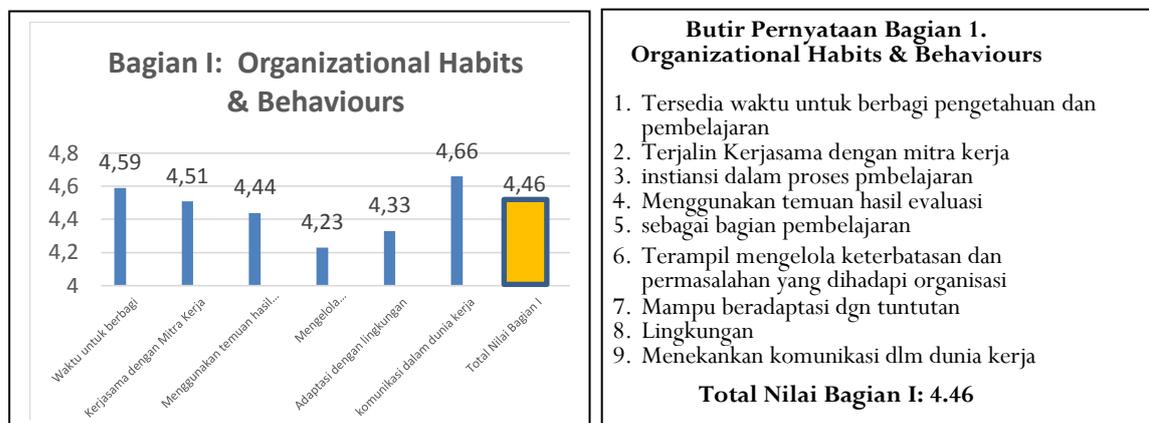
Tabel 2. Potret penyebaran institusi 112 Responden, jabatan dan pelatihan yang diikuti.

Asal Institusi	Jabatan Peserta	Jenis Pelatihan
Kementerian (30 orang - 26%) LPNK (35 orang - 31%)	JPT Madya (9 Orang - (8%), (Eselon I - Dirjen, Setjen, Staf Ahli dan Deputy);	PKN I = 47 orang - 42% PKN II = 60 orang - 53%
Kepolisian (14 Orang - 12%) Pemda Propinsi (12 Orang - 10%) Pemda Kabupaten (11 Orang - 9%) Pemda Kota (10 orang -8%)	JPT Pratama (72 orang- (64%) (Eselon II - Direktur, Kapus, Dinas, Biro, Kepala Perwakilan, Asisten Deputy, Inspektur); Jabatan Administrator (13 peserta - (11%) (Eselon III - Kabag, Sek. Dinas, Kepala Bidang); Jab.Fungsional (5 peserta (4%) (Agen Madya, Camat), Jabatan di Kepolisian (13 peserta (11%) (Kabag Renmin Polri, Komandan satuan, Itwasum, Penyidik Bareskrim).	Penyetaraan PKN II = 5 orang - 4% (dari Lulusan Pelatihan Reform Leaders Academy LAN)

Hasil dan Pembahasan

Kebiasaan dan Perilaku Belajar ASN (*Organizational Habits & Behaviour*)

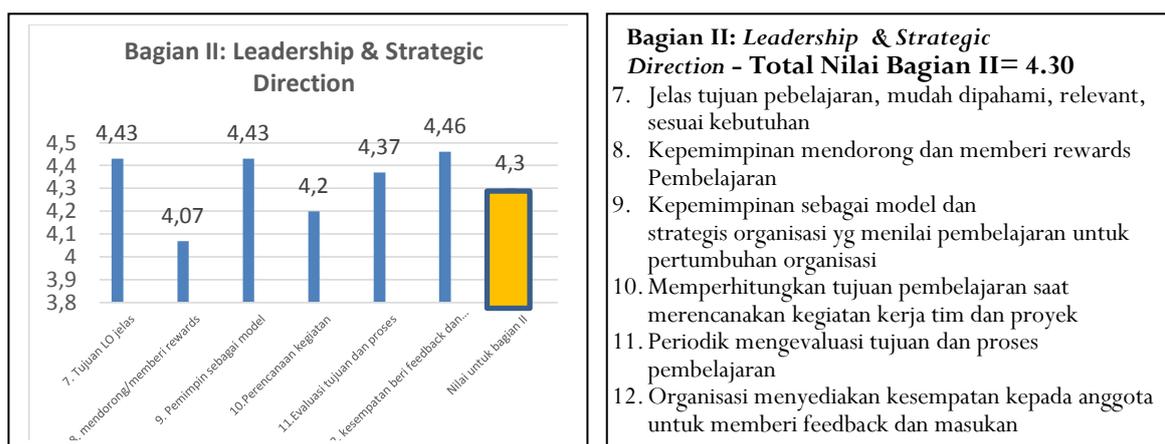
Hasil analisis data dari 112 responden menunjukkan bahwa nilai rerata bagian I: terkait kebiasaan dan perilaku belajar SDM di organisasi sebesar 4.46 dari skala 5 (Gambar 1). Ini berarti bahwa *organizational habits & behaviours* sudah terbangun dengan baik; khususnya aspek komunikasi dan sharing pembelajaran sudah sangat baik; namun masih perlu peningkatan kompetensi mengelola permasalahan dan keterbatasan pembelajaran agar mampu beradaptasi dengan tuntutan lingkungan.



Gambar 1. Hasil Bagian I. Organisational Habis & Behavior.

Pola Kepemimpinan dalam Mengelola Strategi Pembelajaran (*Leadership & Strategic Direction*)

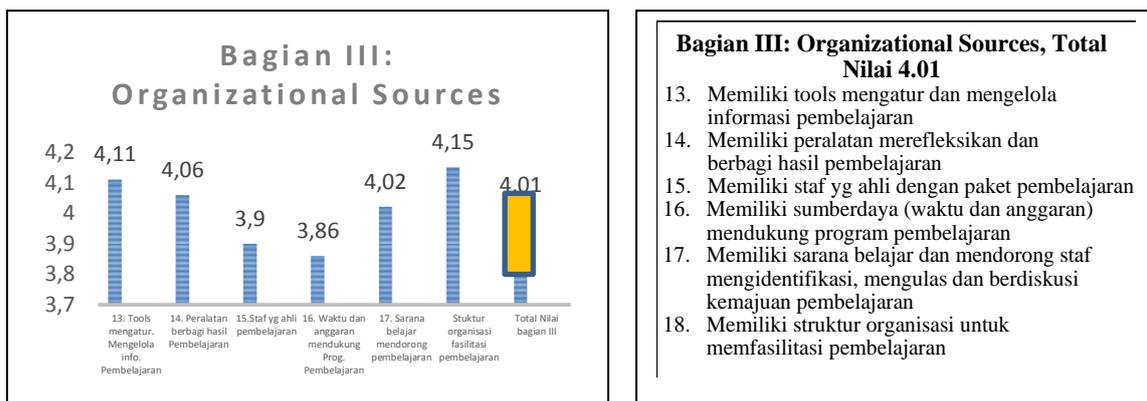
Hasil analisis data dari 112 responden menunjukkan bahwa nilai rerata bagian II: Kepemimpinan dan Arah Strategi Pembelajaran sebesar 4.30 dari skala 5. Ini menunjukkan bahwa *Leadership & Strategic Direction* telah terbangun di institusi publik dengan kekuatan pada aspek ketersediaan feedback pembelajaran, relevansi tujuan pembelajaran dan tersedianya pimpinan sebagai model pembelajaran. Komponen aspek Kepemimpinan dan Arah Strategi Pembelajaran yang perlu pembenahan di institusi publik termasuk peran pimpinan yang masih kurang mampu mendorong dan memberi reward pembelajaran, serta perlunya penetapan tujuan pembelajaran saat merencanakan kegiatan; seperti uraian dalam Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Bagian II – Leadership & Strategic Direction.

Sarana dan Prasarana Pembelajaran (*Organizational Sources*)

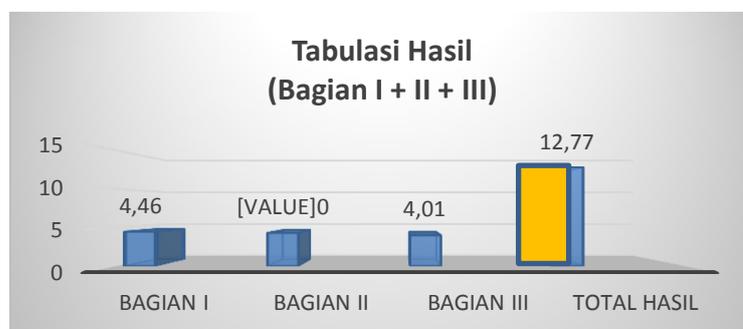
Hasil analisis data dari 112 responden menunjukkan nilai rerata bagian III: Sarana dan Prasarana Pembelajaran sebesar 4.01 dari skala 5. Ini berarti bahwa *Organizational Sources* telah berhasil diterapkan di institusi publik, dengan kekuatan pada ketersediaan struktur organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dan tersedianya peralatan mengelola informasi pembelajaran. Aspek pembenahan dalam Sarpras Pembelajaran terletak pada keterbatasan sumber daya yang mendukung pembelajaran dan belum adanya staf atau tenaga ahli yang mampu mengarahkan pembelajaran (Gambar 3).



- Bagian III: Organizational Sources, Total Nilai 4.01**
13. Memiliki tools mengatur dan mengelola informasi pembelajaran
 14. Memiliki peralatan merefleksikan dan berbagi hasil pembelajaran
 15. Memiliki staf yg ahli dengan paket pembelajaran
 16. Memiliki sumberdaya (waktu dan anggaran) mendukung program pembelajaran
 17. Memiliki sarana belajar dan mendorong staf mengidentifikasi, mengulas dan berdiskusi kemajuan pembelajaran
 18. Memiliki struktur organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran

Gambar 3. Bagian III: Organizational Source.

Hasil tabulasi dari analisis data 112 responden menunjukkan bahwa total nilai bagian 1. terkait kebiasaan dan perilaku belajar SDM di organisasi adalah 4,46; bagian II. kepemimpinan dan arah strategi pembelajaran sebesar 4.30, dan bagian III. sarana dan prasarana pembelajaran sebesar 4.01. Jadi total nilai sebesar 12,77. Rincian tertuang dalam Gambar 4 – tabulasi hasil penelitian dan interpretasinya.



Gambar 4. Tabulasi hasil penelitian.

Langkah Strategis Pembina Kepegawaian Mengelola Pembelajaran.

Hasil masukan dari pembina kepegawaian instansi publik, kajian pustaka serta *lesson learned* dari 10 instansi publik terkait praktik pengelolaan organisasi pembelajar (Kementerian, LPNK dan Pemerintah Daerah); berikut disarikan langkah strategis institusi publik dalam pengelolaan organisasi pembelajar:

- Perlunya pengembangan kebijakan dan aturan operasional unit kerja pengelola organisasi pembelajar; serta terbangunnya model kepemimpinan strategis sebagai manager talenta, motivator dan keteladanan pembelajaran
- Optimalisasi komitmen dan peran serta tanggungjawab karyawan dalam mengikuti program pembelajaran sebagai *change agent*, *innovator* bahkan sebagai mentor untuk sesama karyawan sesuai budaya kerja dan nilai-nilai organisasi; sehingga kegiatan pembelajaran menjadi habituasi di unit kerja.
- Institusi menyediakan sarana, teknologi pembelajaran, dan sumber daya belajar sesuai tuntutan pembelajaran
- Tersedianya mekanisme evaluasi proses dan hasil pembelajaran, serta mekanisme *feedback* pembelajaran berupa *reward and further actions* dari pembelajaran.
- Terbangunnya komitmen dan kompetensi mengelola keterbatasan dan tantangan pembelajaran organisasi secara manual dan berbasis teknologi, sehingga kendala-kendala menjadi bagian dari tahapan pembelajaran.

Penelitian Senada

Untuk mendapatkan gambaran perbandingan, berikut disajikan intisari beberapa kajian organisasi pembelajar beserta poin-saran penerapannya dalam peningkatan kompetensi karyawan.

- Organisasi pembelajar, kajian di BNI Corporate University, berhasil membangun pola pikir karyawan untuk belajar dan merubah system dari *Learning at the Learning Center* menjadi *Learner as the Center of Learning*, melalui program unggulan: tagline #BNItu Digital (belajar digital), BNI Smarter - One Stop Learning Platform, learning wallet dan program pembelajaran dengan pakar, serta paket coaching-mentoring.
- Dwiprabowo, dkk (2013) tentang Kajian Organisasi Belajar dan Implementasi Kebijakan Hutan Kemasyarakatan, Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan Vol. 10 No 2, 2013. Keberhasilan praktik organisasi pembelajar di Kementerian Kehutanan dan institusi terkait penelitian (Pemda Prop. Sulsel, Lampung dan NTB) dimotori peran dan figure kepemimpinan dalam mengarahkan program pembelajaran. Titik kritis perbaikan organisasi belajar adalah *shared vision*; adanya kesulitan organisasi menerjemahkan visi dan misi organisasi dalam pembelajaran.
- Prasetyo, Joko, Kajian hubungan antara Organisasi Pembelajar dengan kinerja Perawat RSI Cempaka Putih Jakarta. Hasil kajian menunjukkan bahwa paket pembelajaran kemampuan (ability) dan motivasi (motivation) didukung oleh penggunaan teknologi informasi dan system kerja elektronik berhasil meningkatkan kompetensi diri para perawat.

Kesimpulan

Hasil analisis kebiasaan dan perilaku belajar ASN di organisasi publik sudah baik dengan kekuatan pada aspek berbagi pengetahuan dan terbangunnya komunikasi yang mendorong keberhasilan pembelajaran; sedang keterbatasan masih memerlukan keterampilan ASN dan pimpinannya mengelola keterbatasan dan permasalahan pembelajaran sesuai tuntutan.

Identifikasi pola kepemimpinan dan pengelolaan strategi pembelajaran di instansi publik efektif dengan peta kekuatan pembelajaran pada kejelasan tujuan pembelajaran mudah dipahami, relevan dan sesuai kebutuhan. Kepemimpinan sangat berperan menilai pembelajaran melalui mekanisme umpan balik. Sedang faktor keterbatasan meliputi kualitas kepemimpinan yang kurang memberi rewards pembelajaran, dan belum memperhitungkan tujuan pembelajaran saat merencanakan kegiatan unit kerja.

Identifikasi sarana dan prasarana pembelajaran secara umum telah mendukung pembelajaran dengan kekuatan terletak pada tersedianya peralatan (tools) dan teknologi yang mengatur mekanisme informasi dan fasilitasi pembelajaran. Faktor keterbatasan meliputi rendahnya peran sumberdaya (waktu dan anggaran) yang mendukung pembelajaran, dan belum tersedianya pimpinan/staf yang ahli mengelola coaching pembelajaran.

Langkah strategis pembina kepegawaian di institusi publik dalam pengelolaan program pembelajaran adalah membangun kebijakan dan aturan operasional pembelajaran; mengoptimalkan komitmen dan peran serta tanggungjawab karyawan dan pimpinan dalam penyediaan sarana dan teknologi pembelajaran, menerapkan mekanisme evaluasi pembelajaran, serta peningkatan komitmen lembaga menghadapi keterbatasan dan tantangan yang dirubah menjadi bagian dari tahapan belajar institusi. Hal lain perlu keterpaduan pembina kepegawaian institusi (Sestama, Sekda, Biro Kepegawaian dan Lembaga Pelatihan, beserta pimpinan unit lini) dalam mengelola paket organisasi pembelajar mulai dari tahap merancang, menerapkan dan mengevaluasi pembelajaran. Peran Lembaga Pelatihan instansi publik tidak hanya menyelenggarakan berbagai pelatihan mandatory terprogram; tetapi juga mengembangkan kompetensi pimpinan unit lini untuk terampil merancang dan mengelola program organisasi pembelajar di unit kerja masing-masing. Paket pembelajaran ini diusulkan berupa workshop, ceramah, diskusi kelompok terprogram, serta paket pembelajaran berbasis teknologi.

Rekomendasi

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih akurat terkait potret kebutuhan organisasi pembelajar di setiap instansi publik, kuesioner perlu diterapkan kepada responden yang lebih representative mewakili semua unit lini untuk mencerminkan kondisi pembelajaran yang lebih spesifik, aktual dan menyeluruh di instansi publik.

Untuk mendapatkan pengelolaan organisasi pembelajaran dari pimpinan unit lini, pembina kepegawaian (termasuk biro kepegawaian dan lembaga pelatihan) perlu melakukan analisis kebutuhan pengelolaan organisasi pembelajar. Masukan dari hasil analisis ini menjadi dasar pengembangan paket pembelajaran kepada pimpinan unit lini dalam bentuk diskusi terprogram, workshop, pelatihan singkat, dan strategi pembelajaran.

Daftar Referensi

- Cross, J. 2011. *Model for Learning and Development*. Training Industry, Inc. North Caroline, 27615, USA.
- Dale. 2003. *Developing Management Skill (Terjemahan)*. Jakarta: PT. Gramedia
- Dwiprabowo, H., Mulyaningrum, M & Suwarno, E. 2013. Kajian Organisasi Belajar dan Implementasi Kebijakan Hutan Kemasyarakatan, *Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan*, 10(2):85 – 98..
- Kumolo, T., 2020. Lima Prioritas Kerja Pemerintah 2019 – 2024. Bahan Paparan MenpanRB dalam Rapat Koordinasi Penyederhanaan Birokrasi di Daerah, Hotel Bidakara Jakarta.
- Mulyana, M., et,al, (2010). *Makalah Organisasi Pembelajaran Dan Pembelajaran Organisasi*, Pasca Sarjana IPB Bogor.

- Prasetyo, J. 2012. Kajian Hubungan antara Organisasi Pembelajar dengan kinerja Perawat RSI Cempaka Putih Jakarta, Prosiding Seminas Competitive Advantage 1(2).
- Senge, P. 1990. *Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Senge, P. 2006. *The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Suryanto, A. 2018. Pembukaan Workshop Pengembangan Kompetensi ASN, http://lan.go.id/_id/2016-01-05-13-26-55/berita/setiap-pns-berhak-dapat-pengembangan-kompetensi.
- Taylor, A. & Liadsky, B. 2018. *Organizational Learning Self-Assessment Tool U.1.0*, Taylor Newberry Consulting, (Jurnal *Organizational Learning Self-Assessment*)
- Wibisana, B.A, 2020. Penyederhanaan Struktur Birokrasi dalam Perspektif Kepegawaian Negara, Bahan Presentasi dalam Rapat Penyederhanaan Birokrasi, Jakarta, 16 Januari 2020
- Yusuf, A. dan Suwarno. 2018. *Pengembangan SDM*. Penerbit Universitas Terbuka
- Zurnali, C. 2010. Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation: Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan, Penerbit Unpad Press, Bandung.

Peraturan Perundang-undangan

- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Sumber Internet

- BNI Corporate University (<https://www.bni.co.id/id-id/beranda/berita/siaranpers/articleid/5381>)
- Syafuruddin, MenpanRB, 2018:1. Pengembangan ASN harus Berdasarkan Human Capital Management, (<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/pengembangan-asn-harus-berdasarkan-human-capital-management>)