

## **METODE BELAJAR ORGANISASI PADA BADAN PENDIDIKAN DAN LATIHAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

Oleh :

**Agus Triono, Patuan Raja, M. Thoha B. Sampurnajaya**  
FKIP Unila, Jl. Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro No. 1 Bandar Lampung  
*Email* : agus.triono26@yahoo.com  
08136904630

**Abstract : Organizational learning method of the education and training institute of lampung province.** The method of this research is a qualitative one, through exploratory study and describing the research focus. This research conducted in the Institute of Education and Training of Lampung Province along 2011. The data of the research are achieved from a natural setting in the Institute. The data achievements were supported by managers of the Institute such as; an Institute Leader, a Secretary, division leaders of ;inter institutes relationship, employee up grading, technical skill training. The data are also achieved from the up grade manager level 3, and 4 training alumni, each 3 persons. The purposes of this research are; (a) to describe the method of organizational learning of the education and training institute of Lampung Province (b) to describe main reason why the learning method was chosen. (c) to describe process of organizational learning of the Institute. This research finds that; (a) method of organizational learning implemented in the research focus is adaptive learning one. In this matter, all members always effort to fulfill all of related regulations. They change to adapt with their environment. (b) The reconstructive learning for the organization is unable to implement. This kind of learning demands members to review goals determined. The method of Process learning/deutro learning as the highest learning level where all of the members always find new learning ways of organizational learning is not also implemented. These disabilities are caused by regulations of the organization and individuals' disabilities. (c) The process of adaptive learning method can be implemented without design, if members of organization initiate to learn individually and always effort to obey to all of related regulations.

**Key words : organizational learning, education, training.**

**Abstrak : Metode belajar organisasi pada badan pendidikan dan latihan daerah provinsi lampung.** Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif melalui studi eksplorasi dan mendiskripsikan fokus penelitian. Penelitian ini dilakukan di Bandiklatda Provinsi Lampung tahun 2011. Data penelitian didapatkan dari situasi alami yang didukung dengan informan dari penyelenggara utama organisasi Bandiklatda Provinsi Lampung, yaitu Kepala Badan, Sekretaris Badan, Kepala Bidang; Hubungan Antar Lembaga ,diklat penjenjangan, diklat teknis-fungsional, pendukung lain adalah para alumni Diklat Pimpinan eselon 3 dan 4, masing masing sebanyak 3 orang. Tujuan penelitian ini adalah : (a) mendiskripsikan metode belajar organisasi yang diterapkan oleh Bandiklatda Provinsi Lampung (b) mendiskripsikan alasan pokok pemilihan metode belajar organisasi Bandiklatda Provinsi Lampung, (c) mendiskripsikan proses belajar organisasi Bandiklatda Provinsi Lampung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) metode belajar organisasi yang diterapkan di Bandiklatda Provinsi Lampung adalah metode belajar organisasi adaptif (*adaptif learning*), di mana para anggota organisasi selalu berusaha memenuhi peraturan yang berlaku. Mereka melakukan perubahan karena

tuntutan lingkungannya. (b) Belajar organisasi secara rekonstruktif (*reconstructive learning*) di mana para anggotanya dituntut untuk mengkaji ulang tujuan yang telah ditetapkan belum dapat diterapkan. *Process learning/deutro learning* yang merupakan fase belajar tertinggi, di mana para anggota organisasi selalu mengkaji cara-cara baru belajar organisasi juga belum diterapkan. Hal ini disebabkan faktor regulasi organisasi dan ketidakpahaman penyelenggara organisasi akan pentingnya belajar organisasi.. (c) Proses belajar adaptif di Bandiklatda Provinsi Lampung bisa dilaksanakan tanpa dirancang terlebih dahulu ketika para pegawai melakukan inisiatif belajar untuk memenuhi tujuan individunya, dan selalu berusaha mematuhi peraturan atau norma yang berlaku.

**Kata kunci: Belajar organisasi, pendidikan, latihan.**

## **PENDAHULUAN**

Sebagai kumpulan orang-orang (mahluk hidup), organisasi juga dapat dipandang sebagai organisme yang selalu berinteraksi, menyesuaikan diri atas perubahan yang terjadi dengan lingkungannya. Eksistensi organisasi sangat ditentukan oleh kemauan dan kemampuannya untuk bertahan, dan kemudian memenangkan persaingan dengan organisasi sejenis lainnya. Disadari atau tidak disadari, dalam proses bertahan hidup (*survive*) dan bersaing sesungguhnya organisasi selalu belajar. Kemampuan mengungguli pesaing-pesaingnya sangat ditentukan oleh kecepatan belajar untuk mendapatkan kemampuan-kemampuan strategis. Harrison Owen dalam Michael Marquardt (1994) menekankan pentingnya organisasi untuk belajar sebagai berikut; "....., *lifelong learning is no longer no a pleasant fringe benefit*

*to be enjoyed by the new. It is the critical difference between success and failure."*

Usman (2008) menyatakan dengan tegas bahwa organisasi belajar adalah syarat untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Belajarnya organisasi merupakan proses sepanjang waktu yang berhubungan dengan kepemilikan pengetahuan (*knowledge*) yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi (Syafar, 1995, dalam Usman 2008). Peter Senge, dalam Marquardt (1994) menyatakan bahwa organisasi belajar adalah; "*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"*. Peter Senge yang memberi

sumbangan besar dalam perumusan organisasi belajar ke dalam aplikasi manajemen menekankan penyelarasan individu-individu dalam organisasi dan pentingnya menerapkan strategi belajar bersama (how to learn together).

Menurut para futurist dan pelaku manajemen bisnis, dunia sekarang telah memasuki era pengetahuan. Khususnya di sektor ekonomi, telah memasuki *knowledge economy*. Pengetahuanlah yang membuat bahan-bahan mentah menjadi kekayaan yang sebenarnya, kekuatan organisasi, dan perorangan (Marquardt, 1994). Peran pengetahuan bagi organisasi-organisasi pada era sekarang sangat menentukan. Dalam kajian manajemen organisasi sekarang berkembang apa yang disebut *knowledge management*. Kajian ini menjelaskan bagaimana pengetahuan diperoleh oleh organisasi. Pemerolehan pengetahuan oleh organisasi tidak bisa lagi dilakukan secara alamiah (responsive) tetapi harus terencana dan terukur.

Pengetahuan bagi organisasi merupakan aset intelektual yang perlu pengelolaan secara cermat. Pengelolaan aset intelektual tidak sama dengan

pengelolaan keuangan, tetapi kecernatanya musti sama. Hal terpenting dalam pengelolaan aset intelektual adalah pendistribusian pengetahuan (diseminasi). Aset ini tidak akan berguna jika tidak menyebar ke seluruh personel dalam organisasi dan dimanfaatkan untuk kepentingan bersama. Selanjutnya pengetahuan (aset intelektual) berguna untuk meningkatkan kemampuan anggota organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan pelayanan jasa. Budaya organisasi, teknologi, tata laksana, sistem, dan prosedur kerja, semuanya berbasis pengetahuan dan keahlian. Dalam era pengetahuan ini setiap personel dalam organisasi selalu ditantang untuk mengembangkan pengetahuan baru, menciptakan ide-ide baru, dan menggunakan ide-idenya dalam setiap aktivitasnya. Dalam hal ini tugas terpenting jajaran manajer/pengurus dalam organisasi adalah menciptakan lingkungan yang kondusif agar anggotanya selalu dapat mengembangkan pengetahuannya.

Pola penyelenggaraan diklat yang dilakukan selama ini memfokuskan training/pelatihan secara klasikal dengan

perhitungan target penyelenggaraan sejumlah jam pelatihan. Pola penyelenggaraan diklat ini berpedoman pada peraturan kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai pembina diklat kepemimpinan (diklatpim) pegawai negeri sipil (PNS). Sebagai contoh, peraturan kepala LAN nomor 5 tahun 2005 tentang pedoman penyelenggaraan diklat kewidyaiswaraan substansi diklatpim tingkat IV, pada mata diklat "dasar-dasar pemerintahan yang baik", diberikan dalam alokasi waktu 8 jam pelatihan (JP) @ 45 menit, dengan pengalaman belajar terstruktur di kelas dan tak terstruktur di komplek diklat. Sehingga indikator keberhasilan diklat adalah diutamakan pada terselesainya sejumlah jam pelatihan (JP) diklat. Dengan pola ini kompetensi peserta diklat tidak menjadi penentu (decisive factor) dalam evaluasi program diklat. Diklat yang dilakukan secara klasikal cenderung memisahkan peserta dari organisasinya, mereka mendapatkan data/informasi yang terpisah dari konteksnya. Sebagai akibatnya data/informasi tersebut tidak menjadi "ilmu pengetahuan" (knowledge) bagi penerimanya, sehingga organisasi belajar tidak tercipta di tempat kerjanya. Pada

zaman sekarang bila organisasi-organisasi tidak melakukan "organizational learning", selain menghadapi permasalahan kinerja, juga akan menghadapi permasalahan eksistensi.

Penulis dalam penelitian ini akan mendekati masalah yang dihadapi Bandiklatda provinsi Lampung ini dengan melakukan penelitian tentang karakteristik organisasi tersebut dalam melakukan belajar organisasi. Peneli memfokuskan pada ciri-ciri belajar organisasi badan pendidikan dan latihan daerah (Bandiklatda) provinsi Lampung.

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

- (1) Mendeskripsikan metode belajar organisasi yang diterapkan oleh Badan pendidikan dan Latihan Daerah Provinsi Lampung.
- (2) Mendiskripsikan alasan pokok pemilihan metode belajar organisasi Bandiklatda provinsi Lampung.
- (3) Mendiskripsikan landasan pelaksanaan belajar organisasi Bandiklatda provinsi Lampung.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **1. Organisasi**

Pengertian organisasi sering dikaitkan dengan manajemen. Secara umum organisasi sering diartikan sebagai sekumpulan orang-orang yang memiliki tujuan, ikatan formal, susunan hirarkhi, dan adanya kerja sama. Karena adanya unsur kerja sama dan pencapaian tujuan, maka organisasi menjadi salah satu kajian penting dalam manajemen. Definisi teoritis tentang organisasi juga banyak diadopsi dari para ahli manajemen.

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan, penganut Weberian mengartikan organisasi sebagai struktur organisasi dengan menganut prinsip pembidangan tugas yang jelas yang diatur dengan perundangan. Menurut Collins Cobuild Dictionary (1999: 1166) dalam Sen (2003), organisasi adalah kelompok formal/resmi orang-orang seperti partai politik, perusahaan, klub-klub, dan lain-lain. Kemudian para ahli manajemen mendefinisikan organisasi secara bervariasi atau berbeda-beda. He-Chuan Sen (2003) mengartikan organisasi; *"....a structured, co-ordinated and goal-oriented social entity which is brought into existence and sustained humans"* (sebuah struktur

yang terkordinasi dan berorientasi pada tujuan bersama yang direalisasikan dan berkesinambungan). Disebut terstruktur dan terkoordinasi karena untuk mencapai tujuan organisasi mengharuskan adanya aktivitas manusia yang terstruktur dan terkoordinasi secara keseluruhan. Dikatakan juga bahwa organisasi berorientasi pada tujuan karena organisasi dibuat untuk pencapaian tujuan pembuatnya. Pengertian organisasi sebagai entitas sosial karena organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang selalu berinteraksi. Kemudian organisasi dilihat sebagai sesuatu yang hidup dan selalu mempertahankan kehidupannya seiring dengan kehidupan manusia (*brought into existence and sustained human*).

Usman (2008) mengartikan organisasi sebagai proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Definisi ini dirumuskan dengan memperhatikan definisi-definisi para ahli manajemen seperti Stoner dan Freeman (1992), Sutarto (2001), Griffin dan Morhead (1996) dan lain-lain. Inti dari rumusan-rumusan tentang organisasi yang mereka buat adalah; 1) adanya kerja sama, 2)

terdiri dari dua orang atau lebih, 3) ada tujuan yang hendak dicapai secara bersama.

### 1. Organisasi sebagai media interaksi antar manusia

Organisasi dapat dipandang sebagai media interaksi manusia karena di sana ada kerja sama antar manusia. Prilaku individu dalam proses kerja sama ada bermacam-macam corak. Manusia berinteraksi dengan sesama individu, dengan

kelompok-kelompok kecil, dan juga dengan kelompok besar. Pandangan ini selanjutnya menggambarkan bagaimana prilaku organisasi. Kemudian secara tersendiri dijelaskan oleh teori prilaku organisasi. Teori ini pada intinya menjelaskan bagaimana prilaku individu bersama sama prilaku kelompok membentuk prilaku organisasi.

### 2. Organisasi sebagai sistem sosial

Usman (2008) menjelaskan sistem adalah subsistem-subsistem yang saling brinteraksi, berkoralasi, dan berdependensi yang membentuk suatu kesatuan utuh melebihi jika subsistem-subsistem bekerja sama (sinergik). Individu-individu yang tergabung dalam sebuah organisasi ketika bersepakat untuk mengorganisasikan sumber daya

yang ada, maka akan didapatkan nilai tambah yang diharapkan, dan hal itu tidak mungkin didapatkan ketika bekerja secara sendiri-sendiri. Hal ini dapat diilustrasikan sebagaimana sejumlah lidi membentuk sebuah sapu, lidi tersebut hanya akan berfungsi sebagai sapu yang ketika bersatu dalam sebuah ikatan dengan pola tertentu, jumlah individu yang sesuai, dan kekuatan kohesi yang kuat (dalam sebuah ikatan yang kuat).

### 3. Organisasi belajar

Perkembangan terakhir menunjukkan bahwa organisasi merupakan organisme yang hidup, berinteraksi dengan lingkungannya, bertahan hidup, bersaing dengan rival-rivalnya, berkembang dan juga menyusut sampai dalam keadaan tertentu mati. Dalam konteks seperti ini semua organisasi selalu belajar. Pandangan tentang organisasi belajar itu sendiri sebenarnya bukan hal baru. Sekitar awal tahu 1960-an perusahaan-perusahaan Jepang berusaha mengungguli pesaing-pesaingnya dengan cara terus meningkatkan kemampuannya secara menyeluruh dan berkelanjutan. Kemampuan mereka dapat terbentuk karena mereka menjadi organisasi belajar. Dalam hal ini semua pegawai (pekerja dan manajer)

berpartisipasi dalam gerakan kualitas berkelanjutan yang disebut "kaizen".

Pada era tahun 1990-an orang mulai ramai membahas organisasi belajar. Senge (1990) mencetuskan "*the fifth discipline*" yaitu berpikir sistemik (system thinking) yang memberi sumbangan luas bagi perkembangan teori organisasi belajar. Disiplin ke lima tersebut melengkapi empat disiplin lainnya yaitu personal

mastery yang menekankan kompetensi individu, disiplin berbagi visi yang menekankan penyesuaian visi individu dengan visi organisasi, disiplin mental model yang menghendaki bagaimana cara memandang permasalahan organisasi

secara bersama. Dan yang ke empat adalah pembelajaran tim, yaitu situasi saling membutuhkan dan bertindak sesuai dengan rencana bersama.

Dalam hal berpikir secara sistemik diperlukan keterampilan untuk memahami struktur hubungan berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi. Keterampilan untuk berpikir integratif dan tuntas, komprehensif, dan membangun organisasi yang adaptif.

Kemudian pada gilirannya dapat dibangun disiplin belajar yang sistemik.

## **2. Belajar**

Kalau para pakar manajemen memandang belajar sebagai proses pemerolehan pengetahuan, para psikolog melihat belajar sebagai proses psikologis individu dalam interaksinya dengan lingkungan secara alami. Para pakar pendidikan melihat belajar sebagai proses psikologis-pedagogis yang ditandai dengan adanya interaksi individu dengan lingkungan belajar yang disengaja diciptakan (Winataputra 2007).

Kegiatan belajar diyakini dilakukan oleh manusia sejak manusia eksis di muka bumi, tidak ada catatan resmi sejak kapan manusia mulai melakukan kegiatan belajar. Ada keyakinan kuat bahwa belajar dilakukan sejak zaman dahulu ketika manusia memulai hidup di dunia. Secara individu, para ahli psikologi menerangkan bahwa proses belajar dimulai sejak anak manusia masih di dalam kandungan ibunya, dan proses ini terus berlanjut sampai akhir hayatnya. Kemudian ada pandangan "belajar sepanjang hayat". Selanjutnya kajian tentang belajar semakin kompleks

dan luas. Belakangan muncul teori belajar untuk anak usia dini, belajar anak-anak (paedagogy), dan teori belajar untuk orang dewasa (andragogy).

Pembagian jenis-jenis belajar tersebut tidak lepas dari kondisi psikologis para peserta/pelaku belajar. Secara konsep, belajar untuk orang dewasa dan untuk anak-anak tidak ada pemisahan yang jelas. Teori belajar seperti belajar kognitif, sosial, konstruksi sering dianggap teori untuk orang dewasa, tetapi dalam beberapa situasi seperti pada proses pengambilan kesimpulan, latihan imajinasi dan sejenisnya, cocok juga untuk anak-anak. Kemudian teori belajar kelompok behavioristik yang dianggap cocok untuk anak-anak, dalam kondisi tertentu cocok juga untuk orang dewasa, seperti dalam "outbond training" dalam pelatihan manajemen untuk para eksekutif/pejabat pemerintah adalah salah satu cara belajar andalan di pusdiklat-pusdiklat. Jadi yang membedakan mana yang paedagogi dan mana yang andragogi adalah bagaimana kita membedakan antara kondisi psikologis anak-anak dan orang dewasa. Namun demikian dalam tulisan ini akan

dibahas cara-cara belajar yang dianggap sesuai untuk orang dewasa.

Dalam perkembangan kajian tentang organisasi, para ahli manajemen sampai saat ini memberi perhatian khusus pada cara-cara belajar. Mereka memandang peristiwa belajar secara pragmatis dan lebih sederhana di banding cara-cara pandang para ahli pendidikan. Marquardt (1994) misalnya, memandang belajar sebagai;.....*a process by which individuals gain new knowledge and insights to change their behavior and action. It is traditionally divided into the cognitive (intellectual), affective (emotional), and psychomotor (psychomotor) domains* (proses di mana seseorang mendapatkan pengetahuan dan wawasan baru untuk mengubah tingkah lakunya. Biasanya tingkah laku tersebut di bagi menjadi kognitif, affektif dan psikomotor). Kemudian Marquardt mengutip pendapat Schein tentang belajar, dikatakan bahwa ; "...*learning is not a unitary concept; that there are distinctly different kinds of learning that have very different time horizons associated with them, and that may be applicable at different stage of a learning or change process*" (belajar

bukan hal yang terpisah, yang berubah dari waktu ke waktu, dan dapat diterapkan pada tingkat belajar yang lain atau proses perubahan). Pandangan Marquardt tentang belajar tidak jauh berbeda dengan pandangan para ahli pendidikan tentang belajar. Marquardt memandang peristiwa belajar dari tiga domainnya Bloom yang terkenal. Dari pendapat Schein disebutkan juga bahwa belajar tidak menghasilkan sesuatu yang instan, tetapi hasil belajar akan dapat dimanfaatkan pada waktu, tempat dan situasi yang berbeda. Pandangan ini sejalan dengan pandangan teori belajar konstruktivis. Di mana pelaku belajar melakukan pengendapan pengalaman (pengakumulasian) dan pada saatnya melakukan rekonstruksi pengalaman yang dimilikinya setelah berinteraksi dengan lingkungannya, dan mengkreasikan pengetahuan baru. Pada umumnya dalam kajian *"learning organization"* belajar dipandang sebagai pemerolehan pengetahuan (acquiring knowledge). Di mana di sana dibedakan antara *"tacit"* dan *"explicit"* knowledge. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang tak terdokumentasi yang berupa perilaku/kepribadian, maka pengetahuan ini sering disebut juga *"soft knowledge"*.

Pengetahuan yang lain yang berupa informasi keilmuan pada umumnya disebut *explicit knowledge* dan sering juga disebut *"hard knowledge"*.

### **3. Karakteristik Belajar Organisasi**

Sebagai organisme yang hidup, organisasi melakukan aktivitas-aktivitas kehidupan dimana aktivitas-aktivitas tersebut berorientasi pada mempertahankan hidup dan mengembangkan kehidupannya. Belajar oleh sebuah organisasi merupakan pemenuhan kebutuhan bersama. Pandangan ini berbeda dengan belajarnya seseorang secara individual yang merupakan upaya mendapatkan pengetahuan baru melalui proses mental. Fokus utama belajarnya organisasi adalah pada suatu kerangka kerja aktivitas individu-individu. Gilbert (1997) mengartikan belajarnya organisasi (organizational learning) sebagai suatu proses di mana pengetahuan dan nilai-nilai dasar organisasi berubah, yang mengarahkan pada pengembangan kemampuan pemecahan masalah dan kemampuan berbuat. Untuk memahami bagaimana sebuah organisasi belajar tidak semudah memahami bagaimana individu belajar. Organisasi terdiri dari orang-orang yang

harus belajar. Individu yang belajar merupakan prasyarat terjadinya belajarnya organisasi. Belajarnya individu-individu di sebuah organisasi belum tentu merupakan belajarnya organisasi, tetapi ketika individu-individu belajar untuk kepentingan organisasinya maka terjadi peristiwa belajarnya organisasi. Ada dua pandangan tentang belajar organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **1. Metode Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif melalui studi kasus dan bersifat deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena peneliti akan mendeskripsikan atau menjelaskan fenomena dan hubungan antar fenomena obyek yang diteliti secara sistematis, faktual, akurat pada suatu konteks kehidupan nyata dalam kurun waktu tertentu. Pendekatan kualitatif ini dipilih karena masalah penelitian yang sebenarnya belum jelas. Hal-hal yang tampak (secara normatif) terkadang tidak sesuai dengan realita yang sebenarnya. Selain itu peneliti memiliki pengetahuan yang luas dan mendalam tentang subyek penelitian/ tempat studi kasus yang didukung pengalaman menjadi tenaga

pengajar (widyaiswara) selama empat tahun lebih di sana.

### **2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan di lokasi subyek penelitian, yaitu di Badan Pendidikan dan Latihan Daerah Provinsi Lampung, dengan alamat, jalan raya Hajimena, Natar Lampung Selatan. Secara normatif penelitian ini dilakukan sejak tahun 2009.

### **3. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan seting alamiah/*natural setting* di mana responden beraktivitas.

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah;

1. Wawancara secara mendalam secara individual dan secara kelompok dengan pejabat penanggungjawab bidang diklat dan non diklat, dengan kepala Bandiklatda dan dengan ketua panitia pelaksana diklat pimpinan ( 3 orang ), data pendukung akan digali dari bawahan langsung dan tidak langsung pejabat yang diwawancarai.
2. Pengamatan terhadap input dan proses belajar organisasi yang dilakukan Bandiklatda prov. Lampung.
3. Dokumentasi, dengan fokus mengkaji bahan (input diklat) dan laporan

pelaksanaan diklat pimpinan di Bandiklatda Provinsi Lampung.

Instrumen yang dipakai untuk menjangkau data penelitian adalah pedoman wawancara yang kisi-kisinya disesuaikan dengan kerangka kerja teoritis yang sudah disusun.

## **TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

### **1. Temuan Penelitian**

Hasil Penjangkauan Data.

Sebagaimana dikemukakan di bab I bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan karakteristik Bandiklatda Provinsi Lampung sebagai organisasi belajar. Penentuan karakteristik belajar organisasi berdasarkan elemen teori *process learning*, dimana teori ini menjelaskan tingkat terlengkap dari karakteristik belajar sebuah organisasi. Elemen teori *process learning* antara lain; 1) refleksi, analisis, dan kreasi kerangka/rencana kerja, 2) tujuan, 3) perbaikan tujuan, 4) kegiatan, 5) perbaikan kegiatan, 6) hasil. Temuan penelitian disajikan per elemen agar memudahkan penentuan deskripsi karakteristik belajar Bandiklatda Provinsi Lampung. Temuan penelitian untuk masing-masing elemen adalah sebagai berikut:

1 Elemen Refleksi, Analisis, dan Kreasi Kerangka/Rencana Kerja.

Penjangkauan data pada elemen ini dilakukan dengan cara wawancara dengan pejabat struktural, penelusuran materi kurikulum diklat pimpinan, diskusi dengan kolega.

Upaya kaji ulang rencana belajar organisasi tidak dikenal oleh sumber data dari kalangan manajer/pejabat struktural, sehingga peristiwa itu sulit untuk diduga terjadi. Pembuatan rincian kajian rencana belajar organisasi tidak ada, elemen ini tidak dikenal oleh para responden.

2 Elemen Tujuan

Tujuan adalah komponen yang penting, yang merupakan destinasi aktivitas organisasi. Pencapaian tujuan berarti pemenuhan kebutuhan. Ketika terjadi perubahan yang dapat disebabkan oleh tuntutan internal maupun eksternal, maka kebutuhan organisasi juga berubah

3 Elemen Perbaikan Tujuan

Pada elemen ini ada 4 (empat) kisi-kisi, yaitu; mengganti tujuan yang telah ditetapkan, mengubah sebagian tujuan yang telah ditetapkan, mengkaji ulang rencana yang ada, dan memperbaiki rencana yang ada.

4. Elemen Hasil

Pada elemen ini ada tiga (3) kisi-kisi, yaitu; menghasilkan produk mendekati rencana kinerja, menghasilkan produk sesuai dengan rencana kinerja, dan menghasilkan produk melebihi dari rencana kinerja. Dari penelusuran data yang peneliti lakukan ditemukan data yang kuat di kisi nomor dua (2) yaitu menghasilkan produk sesuai dengan rencana kinerja, yaitu; lembaga selalu mengusahakan produk yang sesuai dengan target/rencana kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **2. Pembahasan**

### **1. Metode belajar organisasi.**

Pusat perhatian belajar organisasi adalah pada level yang disebut *process learning*, di mana pada level ini ciri belajar di kedua level dibawahnya ( *adaptive learning* dan *reconstructive learning* ) ada di dalamnya. Elemen inti dari *process learning* adalah pada pengembangan kemampuan belajar oleh sebuah organisasi. Topik belajarnya adalah “belajar” itu sendiri. Model belajar organisasi seperti yang dimaksudkan dalam *process learning* belum terbentuk di Bandiklatda provinsi Lampung. Model belajar ini adalah yang terlengkap, namun demikian model belajar ini tidak diterapkan di

Bandiklatda Provinsi Lampung. Sehingga lembaga ini tidak memiliki agenda, cara, maupun pola belajar organisasi.

Model belajar *reconstructive learning* yang berintikan adanya rekonstruksi norma, nilai, dan tujuan organisasi, belum biasa direalisasikan di lembaga tersebut di atas. Model belajar ini lebih dikenal dengan *double loop learning*. Model belajar ini tidak terpakai di lembaga ini. Mengimplementasikan model belajar jenis ini membutuhkan dukungan tingkat pengetahuan individu yang memadai. Penelitian Moejadi (2005) dari Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, membuktikan ada pengaruh organisasi belajar terhadap modal intelektual organisasi.

Modal intelektual adalah sumber kekuatan utama organisasi modern, makin besar modal intelektual yang dimiliki organisasi, maka makin kuat dan solid organisasi tersebut. Kepemilikan modal intelektual ditentukan seberapa kuat/besar penerapan organisasi belajar. Kekuatan intelektual para personil dalam organisasi berperan penting dalam penerapan model belajar rekonstruktif juga model belajar proses.

Model belajar organisasi adaptif/*adaptive learning* berintikan elemen-elemen antara lain; kegiatan, perbaikan kegiatan, dan hasil. Sifat belajar model ini adalah penyesuaian organisasi dengan lingkungan internal dan eksternalnya. Pada umumnya organisasi yang merealisasikan model belajar ini bertujuan untuk menstabilkan dan memelihara system yang sudah ada. Bandiklatda provinsi Lampung berkepentingan untuk menstabilkan dan memelihara system yang ada, oleh sebab itu model belajar ini penting untuk direalisasikan, sehingga model belajar organisasi jenis ini diterapkan di lembaga ini.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Simpulan**

Dari analisis temuan penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa telah terjadi peristiwa pengembangan organisasi walaupun dalam skala kabutuhan normatif atau telah terjadi peristiwa belajar organisasi secara adaptif (*adaptive learning*) tanpa disengaja oleh para anggota organisasi. Artinya telah ada pengembangan organisasi sebagaimana diatur dalam peraturan perundangan yang berlaku. Dengan kata

lain belajar organisasi yang terjadi di lembaga ini disebabkan oleh adanya tuntutan pelaksanaan peraturan (norma) dan pemenuhan kebutuhannya. Secara rinci simpulan penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut;

#### **1. Metode Belajar Organisasi.**

Belajar organisasi yang diterapkan Bandiklatda Provinsi Lampung adalah belajar organisasi taraf adaptif, di mana para pegawai dan pejabat struktural berusaha memenuhi aturan yang berlaku secara sepenuhnya. Mereka melakukan usaha penyesuaian organisasinya secara normatif (pemenuhan tuntutan perundangan).

Belajar organisasi secara *reconstructive* belum bisa dilakukan. Ada beberapa faktor kemungkinan penyebab akan hal ini, antara lain; kendala peraturan yang ada, kompetensi personilnya, dan lain sebagainya yang perlu penelitian lanjutan untuk dapat menjelaskanya.

#### **2. Penyelenggaraan Diklat.**

Belajar proses/*process learning* sebagai cara belajar organisasi yang terbaik tidak diterapkan. Faktor penyebab yang ditemukan dalam penelitian ini adalah ketidaktahuan para manajer/pejabat di lembaga ini, dan lemahnya keingintahuan mereka akan pentingnya

belajar organisasi. Penyebab lain tidak terbangunnya belajar organisasi di lembaga ini, yang dapat dilaporkan dalam penelitian ini adalah, lembaga ini merupakan sub system (satuan kerja/satker) pemerintah daerah Provinsi. Ada hierarki organisasi yang bersifat komando, yang menjadi kendala psikologis para pejabat/manajer.

### 3. Diklat Berbasis Kebutuhan.

Peningkatan pengetahuan secara individual dilakukan secara sporadis, tidak berdasarkan analisa kebutuhan kompetensi pegawai. Para pegawai meningkatkan pendidikan formalnya dengan tujuan utama pemenuhan syarat normatif yang diatur dalam peraturan kepegawaian. Tujuan peningkatan tingkat pendidikan formal para pegawai bukan berdasarkan pada kebutuhan pengetahuan organisasi. Belajar organisasi yang terjadi (*adaptive learning*) adalah sebuah proses yang tidak dirancang sebelumnya. Proses ini terjadi akibat dari upaya organisasi memenuhi tuntutan perundangan.

## 2. Saran

Berdasarkan hal-hal di atas, dalam penelitian ini dapat diajukan saran-saran sebagai berikut;

(1). Pendekatan pengembangan organisasi yang terkini (organisasi belajar) perlu diterapkan dalam menjalankan roda organisasi pemerintah, terutama pada Bandiklatda Provinsi Lampung.

(2). Perlu dilakukan pemahaman metode-metode belajar organisasi, sehingga program belajar organisasi lebih terarah, dalam rangka pengembangan organisasi.

(3). Pengkajian peraturan yang ada perlu dilakukan secara komprehensif untuk membuka peluang improvisasi, perumusan kebijakan baru/lokal, dan perbaikan perumusan tujuan yang telah ditetapkan.

(4). Peningkatan pengetahuan anggota organisasi secara individu penting untuk dilakukan secara terencana, hal ini berfungsi sebagai syarat diterapkannya belajar organisasi dalam rangka membangun modal intelektual organisasi, yang akan bermuara pada peningkatan kinerja organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Argyris, C. Schon, DA.1996. *Organizational Learning, Theory, Method, and Practice*, Adison Wesley, New York.

BPS.2008. Lampung Dalam Angka, Mulya Abadi, Bandar Lampung.

Chan, Stevan M. 2002. Pendidikan Leberal, Yogyakarta, Kreasi Wacana.

Chich-Jen Shieh . I-Ming Wang. 2009. *The relationship among Cross-Cultural Management, Learning Organization, and Organizational Performance in Multinationals Chang Jung Christian University, Taiwan*

Crespo”, Beno”. 2007. Research into Learning to Learn through the assessment of Quality and Organization of Learning Outcomes, University of Szeged, Hungary.

Furhan, Arief. 2007. Pengantar Penelitian dalam Pendidikan, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Garvin, David A . 1993, *Building a learning organization*, Academy of mana – gement, Review.

Griffin, RW. and Moorhead, G.1996. *Organizational Behaviour*, Hougston Miffin Company, Boston.

Gun, Bob. Anunsen, Kristin. 1996. *The Faster Learning Organization*, London.

Januszewski, Allan,2008, Educational Technology, Lawrence Erlbaum, USA.

Jones, Allan. Christ, Hendry. 1992. *The Learning Organization*, Coventry, UK.

Kansil. 2009. Ilmu Negara untuk Perguruan Tinggi, Sinar Grafika, Jakarta.

Kurniawan, Wawan. Istianto, Hary. 2001. *The influence of organizational Culture On the implementation of Learning Organization and its relationship With the performance on Mill Controller Department, Factory department and Sales Department of PT.Gold Coin Indonesia Bekasi Mill, Industrial Engineering, Trisakti University.*  
Sutarto.2001. *Dasar Dasar Kepemimpinan Organisasi*, Gajah Mada University Press, Jogjakarta.

Sun, He-Chuan. 2003. *Conceptual Clarification for “organizational learning” “learning organization”, and “a learning organization”*, Croningen University, Taiwan.

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif dan R & D*, Alfabeta, Bandung.

Syafiie, Inu Kencana, H. 2007. *Pengantar Ilmu Pemerintahan*, Refika Aditama, Jakarta.

Tilaar, HAR. 2000. *Analisis CSIS, tahun XXIX/2000*, CSIS, Jakarta.

Tjokroamijoyo, Bintoro.2004. *Reformasi Nasional, Penyenggaraan Good Governance dan Perwujudan Masyarakat*, Madani, LAN-RI, Jakarta.

Uno , B Hamzah. 2004. Model Pembelajaran, Nurul Jannah, Gorontalo.

Usman, Husaini. 2008. Manajemen, Teori – Praktik, dan Riset Pendidikan, Bumi Aksara, Jakarta.

Winataputra, Udin S. 2007. Teori belajar dan Pembelajaran, Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.

Woolfolk, Anita. 2004. *Educational Psychology*, The Ohio State University, USA.