

STRATEGI REFORMASI SDM APARATUR



LEARNING DAN LEARNING ORGANIZATION

Dr. Ir. Sudarsono Hardjosukarto, MA

Akhir-akhir ini kata reformasi menjadi perbendaharaan kata yang amat bermakna bagi kehidupan berbangsa dan bernegara. Di antara kita mungkin juga bertanya-tanya: apakah sumber daya aparatur juga perlu direformasi? Kalau memang perlu, strategi apakah yang akan ditempuh, supaya reformasi benar-benar dapat diimplementasikan dengan sungguh-sungguh?

Reformasi SDM aparatur memang telah menjadi keharusan, semata-mata karena peranan yang sangat penting SDM aparatur dalam membawa bangsa Indonesia memasuki peradaban baru yang amat bergolak ini. Di tingkat ASEAN saja, kita dihadapkan pada jadwal pelaksanaan AFTA yang semakin dekat. Apakah SDM aparatur di semua instansi — pusat dan daerah —, benar-benar telah faham tentang tugas masing-masing, dikaitkan dengan implementasi CEPT (*common effective preferential tariff*) misalnya, sebagai acuan pelaksanaan AFTA? Bila memang belum semua faham, tentulah cukup alasan bagi kita untuk mereformasi SDM aparatur.

Apalagi bila dikaitkan dengan liberalisasi perekonomian yang sangat cepat akhir-akhir ini, seperti yang ditunjukkan oleh substansi persetujuan antara pemerintah RI dengan IMF. Sebagaimana diketahui, saat ini tidak ada lagi, dan tidak boleh ada lagi hambatan perdagangan eceran dan pengumpul (*wholesale*) bagi investor asing, bahkan sampai dengan daerah tingkat II. Pembatasan perdagangan antar propinsi pun, yang sering dijumpai untuk beberapa komoditas tertentu, juga

tidak boleh ada lagi. Ini berarti bahwa liberalisasi, dan bahkan globalisasi benar-benar sudah menjadi bagian hidup masyarakat Indonesia, sampai pelosok desa-desa. Pertanyaan lebih lanjut adalah: apakah SDM aparatur, terutama yang berada di ujung terdepan (Pemda Tingkat II), sudah benar-benar menyiapkan diri dan mempersiapkan masyarakatnya untuk menghadapi perubahan-perubahan yang sangat turbulen ini? Siap atau tidak siap, pastilah reformasi SDM aparatur, menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan.

Kebutuhan akan reformasi SDM aparatur, juga mendapatkan momentum konkrit, pada kehidupan berbangsa dan bernegara beberapa waktu terakhir ini. Memahami komitmen kabinet reformasi pembangunan, seperti sudah kita ikuti bersama, tampak jelas bahwa tekad bangsa Indonesia memasuki abad baru adalah melalui reformasi menyeluruh tatanan perikehidupan bangsa. Tidak terkecuali adalah reformasi SDM aparatur. Persoalannya adalah; ke arah manakah, dan dengan strategi apakah reformasi SDM aparatur ini dilaksanakan?

Tentu saja banyak cara kita mencermati arah reformasi SDM aparatur. Pada dasarnya, arah reformasi ini tidak lain adalah juga orientasi baru administrasi publik.

Pertama, kita dihadapkan pada tuntutan untuk semakin mempopulerkan administrasi yang lebih bersifat menggerakkan, memfasilitasi dan mendorong masyarakat daripada mengerjakan sendiri kegiatan produktif dalam penyediaan barang dan jasa-jasa.

Catalytic government: steering rather than rowing adalah orientasi baru administrasi publik yang harus menjadi arah reformasi SDM aparatur.

Kedua, kita dituntut untuk mempopulerkan administrasi yang mendorong perilaku kompetitif di dalam masyarakat, dan di dalam birokrasi sendiri. Maksudnya memang sudah saatnya kita mendorong *competitive government* dalam arti *injecting competition* into service delivery. Melalui cara ini, mudah-mudahan berbagai keputusan publik yang mendorong munculnya praktek monopoli kiranya dapat diminimalisasi.

Ketiga, kita dituntut untuk mengembangkan administrasi publik yang berorientasi pada pencapaian visi organisasi yang sudah digariskan, bukan semata-mata mengelola birokrasi yang kaku dan bersifat membelenggu. *Mission-driven government* adalah orientasi baru administrasi publik *menggantikan* rule-driven government. Itulah sebabnya kejelasan visi organisasi, dan demikian pula kejelasan visi pemimpin-pemimpin organisasi menjadi sangat penting peranannya.

Penulis adalah Direktur SESPANAS
Lembaga Administrasi Negara.

SECARA RINGKAS DAPAT DIKATAKAN BAHWA, ORIENTASI REFORMASI TERSEBUT DI ATAS PALING SEDIKIT MEMPUNYAI SASARAN: BAGAIMANA MENYIAP-KAN SDM APARATUR YANG MEMILIKI KEMAMPUAN GANDA. DI SATU SEGI SDM APARATUR TERSEBUT DIREFORMASI SUPAYA MAMPU MENGELOLA ADMINISTRASI PUBLIK YANG SEMAKIN EFISIEN, EFEKTIF DAN AKUNTABEL. DI LAIN SEGI, SDM APARATUR DIREFORMASI SUPAYA JUGA MAMPU MENDORONG DAN MEMBER-DAYAKAN MASYARAKAT UNTUK BENAR-BENAR MENJADI KOMPONEN UTAMA PEMBANGUNAN BANGSA. BILA MASYARAKAT TELAH DIBERDAYAKAN SEHINGGA MEMILIKI KEUNGGULAN KOMPETITIF YANG RIIL TIDAK MUSTAHIL JUGA AKAN DICAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF BANGSA YANG RIIL.

Keempat, kita dituntut untuk mempopulerkan administrasi yang semakin berorientasi pada kebutuhan masyarakat warga negara, bukan kebutuhan birokrasi sendiri. Customer-driven government adalah salah satu arah reformasi SDM aparatur yang juga sangat penting. Begitu pentingnya orientasi kepada pemenuhan kebutuhan warga masyarakat ini dicerminkan oleh penekanan terhadap pengembangan aparatur yang bersih berwibawa, melalui peningkatan pelayanan prima kepada masyarakat.

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa, orientasi reformasi tersebut di atas paling sedikit mempunyai sasaran: bagaimana menyiapkan SDM aparatur yang memiliki kemampuan ganda. Di satu segi SDM aparatur tersebut direformasi supaya mampu mengelola administrasi publik yang semakin efisien, efektif dan akuntabel. Di lain segi, SDM aparatur direformasi supaya juga mampu mendorong dan memberdayakan masyarakat untuk benar-benar menjadi komponen utama pembangunan bangsa. Bila masyarakat telah diberdayakan sehingga memiliki keunggulan kompetitif yang riil tidak mustahil juga akan dicapai keunggulan kompetitif bangsa yang riil.

Dimension	Beureaucratic	Network
Critical tasks	Physical	Mental
Relationships	Hierarchical	Peer to peer
Levels	Many	Few
Structures	Functional	Multidiscipline teams
Boundaries	Fixed	Permeable
Competitive thrust	Vertical integration	Outsourcing and alliances
Management style	Autocratic	Participative
Culture	Compliance and tradition	Commitment and results
People	Homogeneous	Diverse
Strategic focus	Efficiency	Innovation

Sejalan dengan berkembangnya organisasi network tersebut adalah bertumbuhnya apa yang disebut organisasi virtual (*virtual organization*), yaitu jejaring kerja temporer dari perusahaan-perusahaan, pemasok-pemasok, pelanggan-pelanggan, bahkan pesaing-pesaing yang sebenarnya bebas satu sama lain, tetapi disambungkan oleh teknologi informasi sehingga mereka dapat saling berbagi ketrampilan, biaya dan akses ke suatu pasar tertentu.

Menghadapi era baru seperti ini, yang dilakukan oleh organisasi bisnis berkelas dunia, adalah dengan apa yang disebut strategi *learning* dan *learning organization*. Mengingat bahwa apa yang dihadapi oleh organisasi bisnis adalah juga apa yang dihadapi oleh organisasi publik, maka tidaklah berlebihan bila strategi *learning* dan *learning organization* juga perlu dipertimbangkan oleh organisasi publik, khususnya dalam rangka mereformasi SDM aparatur.

PENGERTIAN LEARNING DAN LEARNING ORGANIZATION

Secara generik, *learning* didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mendapatkan pengetahuan baru dan wawasan baru, guna merubah perilaku dan tindak tanduknya. Edgar Schein seperti dikutip oleh Marquardt dan Reynold (1994), menegaskan bahwa "*learning* bukanlah sebuah konsep tunggal; bahwasanya terdapat berbagai macam *learning* yang memiliki

cakrawala waktu yang berbeda, dan yang mungkin juga diterapkan pada tahap-tahap yang berbeda dari serangkaian proses perubahan organisasi". Definisi ini sering dikenal beberapa macam learning, misalnya:

1. Tipe knowledge *acquisition* and *insight*, yang bermakna bahwa esensi learning adalah perolehan informasi dan pengetahuan melalui kegiatan kognitif;

2. Tipe *habit and skill learning*, yakni tipe learning yang lambat karena mengutamakan praktek, selain juga membutuhkan adanya individu-individu pembelajar yang untuk sementara waktu mau diperlakukan seperti tidak kompeten. Kerana itu supaya tipe *learning* seperti ini dapat terjadi diperlukan kesempatan praktek, kesempatan membuat kesalahan, dan adanya motivasi yang konsisten bagi individu yang belajar dengan baik;

3. Tipe *emotional conditioning* and *learned anxiety*, yakni tipe *learning* yang sangat keras dan kuat. Maksudnya adalah tipe belajar yang prosesnya akan berlangsung lama dan berlanjut bahkan sampai suatu saat di mana penyebab awal *learning* itu sendiri sudah selesai atau berhenti.

Klasifikasi lain dari learning dikemukakan oleh Marquard (1996) sebagai berikut:

1. Adaptive *learning*, yakni *learning* dari pengalaman dan refleksi;

2. *Anticipatory learning*, yaitu proses perolehan pengetahuan dari perumusan gambaran masa depan. Tipe learning seperti ini sering dikenal sebagai *vision-action-reflection approach*;

3. *Generative learning* yaitu learning yang ditumbuhkan dari refleksi, analisis dan kreativitas;

4. *Single-loop*, *double-loop*, dan *deutro-loop learning*, yaitu merujuk pada berbagai tingkat learning yang dibedakan berdasarkan tingkat refleksi dari kegiatan yang dilakukan di dalam organisasi;

5. Action learning atau action reflection learning yakni learning yang melibatkan refleksi atas problem riil organisasi dengan menggunakan formula $L (\text{learning}) = P (\text{existing or programmed knowledge}) \pm Q (\text{questioning insight})$. Action learning melibatkan sekelompok orang yang melakukan tugas yang sulit atau mengatasi masalah sulit di dalam organisasi, dan berupaya merubah tata cara mengatasi tugas yang sulit tersebut, kemudian membawa kembali hasil-hasilnya untuk kemudian digunakan sebagai bahan ulasan dan *learning*.

Keinginan belajar dan kebiasaan belajar setiap individu di dalam organisasi akan menjadi basis tumbuhnya organisasi yang terus belajar —atau kalau boleh disebut dengan istilah— organisasi pembelajar (*learning organization*). Banyak definisi dikemukakan berbagai ahli tentang apakah learning *organization* ini.

Marquardt (1996) mengemukakan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh-sungguh dan secara bersama—sama, serta terus mentransformasikan dirinya supaya dapat mengoleksi, mengelola, dan menggunakan pengetahuannya lebih baik bagi keberhasilan organisasi tersebut. Sementara itu Pedler et al, sebagaimana dikutip oleh Dale (1994) mengatakan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang:

1. Memiliki iklim di mana setiap individu anggotanya selalu didorong untuk terus belajar dan mengembangkan seluruh potensinya;

2. Selalu menyebarkan budaya belajar ini kepada pihak-pihak luar yang berkepentingan terhadap organisasi tersebut;

3. Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai strategi utama dalam bisnisnya,

4. Terus melakukan transformasi organisasi.

Organisasi pembelajar ini memiliki berbagai dimensi, sebagaimana dikemukakan oleh Marquardt (1996) sebagai berikut:

1. *Learning* dilaksanakan oleh organisasi sebagai suatu keseluruhan, bahkan hampir dikatakan organisasi sebagai satuan otak yang tunggal;

2. Anggota organisasi memahami betapa pentingnya proses belajar organisasi yang sedang dilakukan, bagi kejayaan organisasi saat ini dan di masa mendatang;

3. Learning merupakan proses berkelanjutan, dilakukan dengan strategi, serta terintegrasi dan paralel dengan proses kerja organisasi;

4. Terdapat fokus penting dari learning, yakni kreativitas;

5. Berfikir sistemik (*system thinking*) merupakan dimensi fundamental;

6. Anggota organisasi memiliki akses yang terus menerus terhadap sumber-sumber data dan informasi yang penting bagi keberhasilan organisasi;

7. Terdapat iklim di dalam organisasi yang mendorong, memberi motivasi, dan mempercepat pembelajaran individu dan pembelajaran tim;

8. Anggota organisasi berjejaring kerja secara inovatif dan layaknya suatu komunitas, baik di dalam maupun di luar organisasi;

9. Perubahan selalu dihargai, dan hal-hal yang tidak terduga atau bahkan kegagalan selalu dipandang sebagai kesempatan untuk belajar;

10. Organisasi pembelajar bersifat cerdas dan luwes;

11. Setiap orang anggota organisasi didorong oleh keinginan untuk peningkatan kualitas dan perbaikan

secara berkelanjutan;

12. Kesibukan organisasi dicirikan oleh aspirasi, refleksi dan konseptualisasi;

13. Terdapat pengembangan kompetensi inti (*core competencies*) sebagai acuan pengembangan produk dan jasa baru; dan

14. Organisasi pembelajar memiliki kemampuan beradaptasi, memperbarui diri, dan merevitalisasi dirinya guna merespon perubahan lingkungan.

Marquardt (1996) juga menekankan bahwa terdapat lima subsistem utama organisasi pembelajar, yakni (1) learning, (2) orang-orang, (3) teknologi, (4) pengetahuan, dan (5) organisasi. Ditegaskan juga bahwa subsistem utama organisasi pembelajar ini adalah learning. Seperti kita ketahui learning ini secara ontologi (Nonaka:1995) dapat berlangsung pada level individu, level kelompok, level organisasi maupun antar organisasi.

Kiranya dengan ilustrasi beberapa definisi, serta dimensi-dimensi organisasi pembelajar tersebut, kita semakin dapat membayangkan apakah sesungguhnya sistem, prinsip, dan ciri-ciri organisasi yang terus belajar sebagai suatu entitas kolektif itu. Dengan demikian kita tentu semakin dapat membayangkan apakah organisasi publik yang kita geluti selama ini sedang menuju ke arah organisasi pembelajar seperti ini? Bila belum ada tanda-tanda bahwa instansi-instansi kita belum menuju pada tumbuhnya organisasi pembelajar seperti ini, maka saatnya lah kita berfikir tentang strategi reformasi SDM aparatur.

Hal ini penting, mengingat salah satu dimensi penting organisasi pembelajar (*learning organization*) selain yang sudah diurai di depan adalah pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Yang terakhir ini mengacu pada ketrampilan dan proses yang terjadi dalam organisasi pembelajar dalam hal peningkatan dan pemanfaatan pengetahuan.

Sejalan dengan ulasan di atas bahwa *learning* dapat terjadi pada level individu, level kelompok maupun level organisasi, maka yang sangat diperlukan di dalam pembelajaran organisasi adalah pembelajaran individual (*individual learning*). Hanya individu yang dapat berfikir dan berbuat. Seperti dikatakan oleh Senge (1992) bahwa "organisasi yang belajar hanyalah melalui individu-individu yang belajar. Memang pembelajaran individu tidak menjamin terjadinya pembelajaran organisasi, tetapi tanpa pembelajaran individu tidak akan terjadi pembelajaran organisasi". Hal ini juga disepakati oleh Argyris dan Schon seperti dikutip oleh Marquardt dan Reynolds (1994) yang mengatakan bahwa "pembelajaran individu merupakan syarat yang diperlukan kendatipun belum mencukupi bagi terwujudnya pembelajaran organisasi".

Ray Stata, seperti dikutip oleh Marquardt dan Reynolds (1994) menegaskan bahwa pembelajaran organisasi terjadi melalui penyamaan wawasan, pengetahuan dan model mental di antara individu-individu anggota organisasi. Pembelajaran organisasi dibangun di atas pengalaman dan pengetahuan yang telah mengendap dari keseluruhan bagian organisasi. Kotter:1995 menekankan organisasi untuk dibangun secara terus menerus pembelajaran seumur hidup.

Secara lebih konkrit Marquardt dan Reynolds (1994) menekankan bahwa kendatipun pembelajaran individual dan pembelajaran organisasi saling terkait, tetapi pembelajaran organisasi dipandang lebih besar dari penjumlahan total pembelajaran individual. Individu merupakan agen di mana pembelajaran organisasi dapat berlangsung, tetapi proses pembelajaran ini dipengaruhi oleh gugusan variabel sosial, politik, dan struktural yang lebih luas. Proses ini melibatkan penyamaan dan penukaran pengetahuan, kepercayaan, asumsi-asumsi di antara individu-individu. Oleh sebab itulah untuk memahami proses pembelajaran organisasi dapat diandaikan suatu konser musik ataupun tim bola basket. Keberhasilan tim bola basket pastilah tidak dapat hanya disumbangkan oleh seorang anggota individu saja, bahkan juga bukan karena penjumlahan dari pengetahuan dan ketrampilan masing-masing individu. Keberhasilan ini merupakan cerminan kinerja keseluruhan tata kerja di dalam organisasi.

Untuk menjamin terwujudnya pembelajaran organisasi, Peter Senge (1990; 1994) mensyaratkan adanya lima disiplin (*discipline*), masing (1) berfikir sistemik, (2) model mental, (3) keunggulan personal, (4) pembelajaran dalam tim, dan (5) penyamaan visi. Marquardt (1996) menambahkan disiplin ke enam, yang sebenarnya juga diambil dari pemikiran Peter Senge, yakni (6) dialog. Sementara Espejo, et al (1996) menambahkan disiplin ketujuh yakni (7) struktur organisasi yang efektif. Secara ringkas ketujuh disiplin ini dapat diurai sebagai berikut:

1. Berfikir sistem (*system thinking*) adalah disiplin pembelajaran yang menunjukkan kerangka konseptual yang digunakan seseorang untuk menjadikan pola-pola kerja lebih jelas, dan untuk membantu seseorang tersebut manakala akan merubah pola-pola tersebut secara efektif;

2. Model mental (*mental models*) adalah disiplin pembelajaran yang menunjukkan asumsi-asumsi yang mendalam, generalisasi-generalisasi, dan bahkan gambaran-gambaran yang mempengaruhi bagaimana kita memahami dunia sekitar ini dan kemudian bagaimana kita mengambil langkah-langkah.

3. Keunggulan personal (*personal mastery*) adalah disiplin pembelajaran yang menunjukkan keunggulan

ketrampilan kita yang tinggi dalam bidang-bidang tertentu. Disiplin ini melibatkan komitmen seseorang untuk menjadi pembelajar sepanjang hayat (*lifelong learner*) supaya dapat terwujudnya keahlian spesifik, sehingga seseorang tersebut menikmati ketrampilannya di mana saja di dalam organisasi.

4. Pembelajaran dalam tim (*team learning*) adalah disiplin pembelajaran yang menunjukkan proses pengembangan kemitraan (*alignment*) dan pengembangan kapasitas sebuah tim guna mewujudkan pembelajaran serta hasil kinerja yang diinginkan oleh anggota-anggotanya

5. Penyamaan Visi (*shared vision*) adalah disiplin pembelajaran yang melibatkan ketrampilan untuk menjelajahi gambaran bersama tentang masa depan, guna mendorong munculnya komitmen dan keterlibatan penuh anggota-anggota sekaligus menghindari sekedar penyerahan diri sekadarnya dari anggota-anggota organisasi.

6. Dialog (*dialogue*) adalah disiplin pembelajaran yang melibatkan kemampuan dan kemauan yang keras dari individu anggota organisasi untuk saling mendengarkan dan berkomunikasi. Disiplin ini melibatkan pula eksplorasi secara kreatif isu-isu yang *sensitive* atau samar-samar, kemampuan mendengarkan dengan sabar pendapat orang lain, serta kemampuan menahan diri. Disiplin dialog ini juga melibatkan pembelajaran bagaimana memahami pola-pola interaksi di dalam tim yang dapat menumbuhkan ataupun yang dapat mengganggu proses pembelajaran.

7. Struktur Efektif (*effective structures*) adalah disiplin pembelajaran yang mengacu pada pentingnya struktur organisasi yang efektif, yakni kompleksitas rinci dari organisasi, terutama dalam kaitannya dengan pemecahan masalah dan perubahan dalam organisasi.

Sering timbul pertanyaan, mengapa SDM aparatur masih harus direformasi melalui strategi *learning* dan *learning organization*, kalau diingat bahwa segenap SDM aparatur sudah banyak sekali mengikuti berbagai macam *training*. Bukankah melalui *training* dengan sendirinya *learning* akan terjadi. Jawabnya, belum tentu. Hal ini karena ada perbedaan esensial antara *training* dengan *learning*. Menurut Walter Kiechel sebagaimana dikutip oleh Marquardt dan Reynolds (1994) *training* melibatkan pemberian informasi kepada individu anggota organisasi, dan individu ini tinggal menerimanya; sementara *learning* melibatkan upaya mendorong individu anggota organisasi untuk mempertanyakan, meragukan dan menggambarkan hal-hal di luar dirinya. Melalui *learning*, individu anggota organisasi dipersilahkan untuk mencoba-coba hal-hal yang baru, seringkali dengan resiko membuat kesalahan, dan kemudian belajar dari kesalahan ini.

Training seringkali belum cukup melayani kebutuhan organisasi di antaranya oleh beberapa alasan seperti diungkap oleh Wick dan Leon (1993):

1. Seringkali materi *training* tidak berkaitan langsung dengan kebutuhan strategik dari organisasi;

2. Seringkali materi *training* tidak dapat selalu segera memenuhi kebutuhan peserta yang beragam;

3. Manajer seringkali enggan mengikuti *training*, dan bahkan tidak bersedia mengimplementasikannya;

4. Bagi orang yang bersedia mengikuti *training*, seringkali kerepotan kembalinya ke tempat kerja, karena pekerjaannya menumpuk selama ditinggal *training*;

5. Bila tidak ada kegiatan lanjutan selepas *training*, seringkali dipertanyakan siapa yang mengetahui perbedaan antara mengikuti *training* dengan tidak mengikutinya?;

6. Peserta yang ingin segera menerapkan hal-hal yang diperolehnya selama *training* seringkali mengalami ketiadaan dukungan yang memadai di tempat kerjanya;

7. Keterbatasan waktu seringkali menyebabkan *training* dilakukan dengan pemampatan waktu sehingga tinggal kuliah kecil dengan pembagian bahan-bahan pelatihan sederhana. Belajar yang sesungguhnya sulit diharapkan dalam keadaan seperti ini.

Marquardt dan Reynold (1994) membedakan kedua kegiatan ini seperti ilustrasi di bawah ini. Ciri-ciri *training* adalah:

1. Dari luar ke dalam, dilakukan oleh orang lain;

2. Berasumsi adanya stabilitas berkelanjutan baik di dalam maupun di luar organisasi;

3. Terarah pada pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan kinerja pekerjaan;

4. Cocok untuk pengembangan kompetensi dasar;

5. Menekankan pada pengembangan;

6. Tidak selalu langsung terkait dengan visi dan strategi organisasi;

7. Tertuju pada pengalaman belajar terstruktur, dengan fokus yang berjangka pendek.

Sementara ciri-ciri *learning* adalah:

1. Dari dalam ke luar, mencari upaya sendiri;

2. Berasumsi adanya perubahan yang terus-menerus, baik di dalam maupun di luar organisasi;

3. Terarah pada nilai-nilai, sikap, inovasi, dan penyelesaian tugas;

4. Membantu organisasi dan individu-individu untuk belajar bagaimana cara belajar (*learning how to learn*), serta mencari pemecahannya sendiri;

5. Menekankan pada pencarian jalan keluar;

6. Terkait langsung dengan visi dan syarat keberhasilan organisasi; dan

7. Berorientasi jangka panjang, formal maupun informal, serta bersandar pada inisiatif individu pembelajar.

Kendatipun demikian, *training* selalu juga menjadi kebutuhan, misalnya untuk alasan-alasan seperti berikut:

1. Bila individu ingin mempelajari subyek tertentu secara cepat;
2. Bila organisasi ingin menanamkan perspektif bersama atau pengetahuan dasar yang diperlukan oleh anggota-anggotanya dari berbagai unit;
3. Sebagai cara untuk memperkenalkan paradigma baru, atau alat analisa baru, dan lain-lain; dan
4. Sebagai cara untuk mempelajari ketrampilan interpersonal yang memang sulit dipelajari di tempat kerja.

Dengan demikian, jelaslah bahwa ada kaitan yang erat antara *training* dengan *learning*. Apalagi bila metode-metode *training* telah juga direformasi dengan menitikberatkan pada belajar bagaimana cara belajar (*learning how to learn*) maka dapat diperkirakan akan ada kesinambungan proses antara *training* dengan *learning*.

Berdasar ilustrasi ini, kiranya jelas bahwa setelah selesainya pendidikan formal seperti di Sekolah Tinggi, atau pada berbagai *training* aparatur lainnya, justru disitulah dimulainya babak baru *learning* yang sesungguhnya. Siapapun tidak terkecuali akan dituntut untuk melakukan *learning* dan menjadi bagian dari *learning organization* pada instansi masing-masing.

DIPERLUKAN PEMIMPIN *LEARNING* DALAM *LEARNING ORGANIZATION*

Sekembalinya *training*, sudah seharusnya kita memiliki komitmen untuk membangun organisasi kita masing-masing menjadi organisasi pembelajar. Selain berbagai ciri organisasi pembelajar seperti diuraikan di atas, paling tidak ada lima aspek yang perlu disiapkan untuk memulai tumbuhnya organisasi pembelajar. Lima aspek tersebut masing-masing (Wick dan Leon, 1993);

1. Pemimpin yang memiliki visi yang jelas;
2. Adanya rencana kerja yang rinci;
3. Adanya saling tukar menukar informasi yang cepat;
4. Adanya semangat penemuan baru (*inventiveness*); dan
5. Adanya kemampuan melaksanakan rencana tersebut.

Sementara itu paling tidak ada empat aspek yang harus diperhatikan supaya kita sendiri dapat tumbuh menjadi pemimpin *learning* di dalam *learning organization*, masing-masing:

1. Merumuskan Visi yang jelas;
2. Mengusahakan contoh-contoh;
3. Menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung;
4. Jangan menjadi tiran; dan
5. Bersedia mendengar apa yang sebenarnya tidak ingin kita dengarkan.

HAMBATAN-HAMBATAN *LEARNING* DALAM *LEARNING ORGANIZATION*

Kendatipun sudah dapat diidentifikasi berbagai ciri dan dimensi *learning* dan *learning organization*, disadari juga bahwa banyak hambatan untuk proses *learning* dan tumbuhnya *learning organization*. Beberapa butir hambatan *learning* sebagaimana dikemukakan oleh Wick dan Leon (1993) berikut ini kiranya dapat dipakai sebagai acuan.

1. Sulitnya mendapatkan waktu *learning*. Seringkali ada yang berpendapat bahwa "saya sulit sekali mencari waktu untuk belajar". Tentu saja tidak ada pilihan bagi individu serta kelompok-kelompok kerja untuk tidak secara cerdas menjadwalkan waktu belajarnya di tengah-tengah kesibukan rutinnnya;
2. Kesalahan menetapkan sasaran *learning*. Seperti diilustrasikan sebelumnya bahwa *learning* terarah pada nilai-nilai, sikap mental, inovasi dan lain-lain. Seringkali kita merasa bahwa sasaran belajar di tempat kerja kita terlalu berambisi, atau terlalu sempit, sehingga kita sendiri tidak yakin dengan sasaran yang sudah kita buat. Cara mengatasi masalah seperti ini adalah mencermati kembali sasaran *learning* yang sudah duitapkan sebelumnya;
3. Kesalahan pendekatan *learning*. Betapun sasaran *learning* telah ditetapkan, jadwal *learning* juga telah tersedia, tetapi bila pendekatan *learning* yang diambil tidak tepat hasilnya pun tidak akan mencapai sasaran yang memuaskan;
4. Menyalahkan orang lain. Tidak sedikit yang mengatakan bahwa tidak tercapainya sasaran *learning*

SERING TIMBUL PERTANYAAN, MENGAPA SDM APARATUR MASIH HARUS DIREFORMASI MELALUI STRATEGI *LEARNING* DAN *LEARNING ORGANIZATION*, KALAU DIINGAT BAHWA SEGENAP SDM APARATUR SUDAH BANYAK SEKALI MENGIKUTI BERBAGAI MACAM *TRAINING*. BUKANKAH MELALUI *TRAINING* DENGAN SENDIRINYA *LEARNING* AKAN TERJADI. JAWABNYA, BELUM TENTU. HAL INI KARENA ADA PERBEDAAN ESENSIAL ANTARA *TRAINING* DENGAN *LEARNING*.

karena orang lainlah penyebabnya. Bahkan tidak tercapainya pelaksanaan tugas-tugas rutin kita seringkali ditiripakan kesalahan tersebut kepada orang lain. Menyalahkan orang lain adalah hambatan penting timbulnya learning. Bila masih ada budaya seperti ini dapat dibayangkan betapa sulitnya menjadikan *learning* budaya di dalam organisasi kita;

5. Ketakutan bagi yang tidak faham. Sering timbul pertanyaan, mengapa harus menerapkan cara-cara baru, kalau dengan cara lama saja kita sudah aman. Saya cukup puas dan nyaman dengan cara-cara kerja yang sudah berjalan. Hal seperti ini tentulah juga menjadi hambatan tumbuhnya proses learning;

6. Atasan yang tidak mendukung dan senang menekan. Sering masih dijumpai keluhan bahwa seseorang sulit melaksanakan rencana learning arena atasannya tidak mendukung. Hal ini memang terasa dilematis, tetapi bila diingat bahwa yang harus learning adalah semua orang anggota organisasi, termasuk para pimpinan, bila pimpinannya juga sudah menyadari dan mengimplementasi proses learning hambatan seperti ini dengan sendirinya akan berkurang, kalau tidak hilang.

7. Visi organisasi yang tidak jelas. Memang benar bahwa visi organisasi yang tidak jelas akan menyulitkan anggotanya untuk dapat melak-sanakan learning dengan baik. Karena itu penyusunan dan penetapan visi organisasi menjadi syarat penting tumbuhnya learning.

8. Keinginannya tinggi tetapi tidak lanjutnya lemah. Sering dijumpai bahwa keinginan para individu maupun kelompok dalam suatu organisasi untuk melaksanakan proses learning cukup tinggi, tetapi implementasinya sangat lemah dan tertinggal oleh karena berbagai faktor, baik internal maupun faktor eksternal.

REFORMASI SDM APARATUR SAAT INI

Bagaimana situasi reformasi SDM aparatur kita saat ini? Seperti diurai di atas, disiplin berfikir sistem (*system thinking*) mengingatkan dengan jelas bahayanya bila kita berfikir dan bertindak hanya berdasarkan perspektif diri sendiri tanpa mempertimbangkan kepentingan pihak lainnya. Padahal telah luas disadari bahwa keputusan publik apapun yang dibuat oleh aparatur pada instansi tertentu langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi kinerja instansi lainnya. Bila masih ada kesan ego sektoral, dan lemahnya koordinasi di antara aparatur sendiri, tidak lain juga karena lemahnya disiplin berfikir sistem ini. Karena itu ada baiknya marilah kita bersama-sama merenungkan apakah kita telah secara sistematis mengamalkan disiplin berfikir sistem ini.

Terkait dengan disiplin berfikir sistem ini adalah disiplin pembelajaran dalam tim. Aparatur yang pandai *learning* sendirian saja belum lah mencukupi untuk membentuk semua instansi publik menjadi *learning organization*. Disiplin pembelajaran dalam tim haruslah terus dikembangkan dalam satuan-satuan terkecil lingkungan kerja kita masing-masing. Kendatipun kelihatannya sederhana, tetapi sebenarnya tidaklah mudah mengembangkan disiplin pembelajaran dalam tim ini. Hal ini karena pada dasarnya setiap individu memiliki kepentingan, aspirasi dan kapasitas komunikasi yang berbeda-beda. Dengan komitmen yang kuat dari kita semua untuk belajar dan bertindak di dalam tim, kiranya *pembangunan learning organization* semua instansi akan dapat diwujudkan.

Penyamaan visi di antara kelompok-kelompok di dalam suatu organisasi maupun di dalam konteks nasional, kiranya akan menjadi penyangga bekerjanya disiplin-disiplin pembelajaran lainnya. Kitapun harus selalu merenungkan apakah diri kita masing-masing, atau unit-unit terkecil aparatur di lingkungan kerja kita sendiri, sudah benar-benar menampakkan suatu organisasi yang memiliki visi yang sama. Tanpa disiplin penyamaan visi ini, berbagai disiplin pembelajaran lainnya pun akan sulit mencapai hasil yang memuaskan.

Sejalan dengan hal ini, tidak berlebihan bila kita renungkan nasehat untuk tumbuhnya proses *learning* dan *learning organization*, yakni berusaha menjadi pemimpin yang mempunyai visi jelas, tidak bersikap tiranik, tidak menekan dan senantiasa memberikan ruang gerak dan iklim suportive bagi lingkungannya, supaya masing-masing memiliki komitmen untuk *learning*. Apakah kita sudah berusaha menjadi aparatur yang memiliki disiplin seperti ini? Tentu saja sebelum kita meminta aparatur lainnya untuk mengamalkan disiplin seperti ini, kitalah yang secara bertahap mengimplementasikan disiplin belajar ini terlebih dahulu.

Bila demikian tidaklah mustahil bahwa upaya untuk *mewujudkan catalytic government*, *mission-driven government* dan *customer-driven government* dapat segera direalisasikan. Aparatur saat ini dan di masa mendatang adalah aparatur yang mulai memberdayakan masyarakat; yang mendorong kompetisi di dalam masyarakat dan di dalam dirinya sendiri; yang lebih mementingkan pemenuhan tuntutan dan aspirasi masyarakat daripada kehendak kepentingannya sendiri.

Itulah sebabnya, sangatlah tepat bila kita terus harus merenungkan peringatan Peter Senge tentang disiplin dialog (*dialogue*). Pelajaran yang dapat dipetik oleh segenap aparatur di berbagai tingkatan adalah, apakah kita sudah mampu saling mendengarkan dengan sabar pendapat orang lain, mampu menahan diri, bersedia

saling berkomunikasi dan bahkan bersedia mendengarkan tentang hal-hal yang sebenarnya tidak ingin ki dengarkan. Potongan baris-baris sajak WS Rendra, yang dibacakan dalam pertemuannya dengan Komisi I DP beberapa hari yang lalu, memberikan gambaran dengan jelas, betapa kita sesungguhnya masih harus terus meningkatkan disiplin pembelajaran dialog ini:

**"karena kami dibungkam
dan kamu nyerocos terus**

.....
maka kami bilang tidak".

Kiranya sudah saatnya kita mulai terus merenungkan implikasi strategi dari kurangnya minat kita untuk *learning* serta membangun *learning organization*. Itulah sebabnya sering kita dengarkan peringatan: *If you don't change you die. If you don't learn you die*. Pilihannya hanya dua: *Learning or Die*. Bila kita tidak secepatnya mendalami dan mengimplementasi sernua disiplin *learning*, kitapun tanpa terkecuali, akan dikoreksi oleh sang waktu. Dengan kata lain, kitapun akan direformasi.



DAFTAR KEPUSTAKAAN:

Espejo, Raul, Werner Schuhmann, Markus Schwanger and Ubaldo Bilelio, *Organizational Transformation and Learning A Cybernetic Approach to Management*, John Wiley & Sons, 1999

Kotter, John P. *Leading Change, An Action Plan From The World's Foremost Expert on Business Leadership*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.

Mabey, Christopher and Paul Iles, *Managing Learning*, The Open University 1994

Marquardt, Michael J., *Building The Learning Organization*, McGraw-Hill, New York, 1996

Marquardt, Michael and Angus Reynolds, *The Global Learning Organization*, Richard D. Irwin, Inc., 1994

Nonaka, Ikujiro, *The Knowledge Creating Company How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995

Senge Peter M. *The Fifth Discipline The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday, New York, 1990

Wick Caihoun W. and Lu Stanton Leon. *How Smart Managers and Smart Companies Slay Ahead The Learning Edge*, McGraw-Hill, New York, 1993