

Mentransformasi organisasi publik menjadi learning organisation

Dr. Agus Joko Purwanto (ajoko@ecampus.ut.ac.id)
Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Terbuka

Masyarakat menuntut birokrasi dapat memberikan pelayanan dengan lebih cepat dan lebih murah. Salah satu strategi agar birokrasi dapat memberikan pelayanan dengan lebih cepat dan lebih murah adalah dengan mentransformasi organisasi menjadi learning organization (LO). Secara formal Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 untuk memberikan kerangka bagi organisasi pemerintah untuk melakukan reformasi birokrasi. Studi di Universitas Terbuka menunjukkan bahwa dengan menjadi LO, para pegawai mampu mengembangkan kapasitasnya untuk memenuhi kebutuhan stakeholders. Agar para pegawai mampu mengembangkan kapasitasnya, maka manajemen UT memberikan fasilitas yang dibutuhkan untuk berkembang. Secara konseptual LO memiliki tiga pengertian yaitu organisasi dipandang sebagai tempat, organisasi dipandang sebagai entitas yang memiliki kemampuan, dan ketiga, LO dipandang sebagai proses dalam organisasi. Dengan demikian LO mencakup seluruh elemen dalam organisasi. Beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa LO di UT dipengaruhi oleh factor-faktor sistem informasi, struktur organisasi yang fleksibel, budaya organisasi, dan sumberdaya manusia, adanya toleransi terhadap kesalahan, leadership dan implementasi prinsip-prinsip *total quality management*. Paper ini merupakan metaanalisis dari beberapa penelitian yang penulis lakukan dalam upaya menemukan factor-faktor yang berpengaruh terhadap transformasi organisasi publik menjadi LO. Implikasi penelitian ini terhadap manajemen organisasi publik adalah organisasi publik yang ingin bertransformasi menjadi LO dapat menggunakan hasil-hasil penelitian ini sebagai *benchmark*.

Kata kunci : learning organization, sistem informasi, struktur organisasi, budaya organisasi, sumberdaya manusia, leadership, total quality management

Pendahuluan

Pada tahun 2010, Presiden menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang kemudian diikuti dengan penerbitan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Permen PAN) dan Reformasi Birokrasi tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014. Pada Permen PAN ini beberapa istilah yang selama ini hanya digunakan pada organisasi dan manajemen privat telah digunakan dalam organisasi publik. Istilah tersebut misalnya *knowledge management*, *quality assurance*, manajemen perubahan, dan *rightsizing*. Permen PAN ini memberikan arah pelaksanaan reformasi birokrasi agar pemerintahan berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan dengan tujuan utama dihasilkannya peningkatan kualitas layanan. *Knowledge management* didorong agar terjadi pertukaran informasi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

Bagi organisasi Pemerintah tidak mudah untuk melakukan perubahan. Beberapa hal mendasar yang berkaitan dengan organisasi malahan merupakan penghambat dalam proses transformasi menjadi *learning organization* (LO). Dalam kajian di Universitas Terbuka (UT) diperoleh informasi bahwa dalam bertransformasi menjadi LO UT mengalami banyak kendala dan keterbatasan. UT sebagai organisasi public yang menggunakan sistem belajar terbuka dan jarak jauh (SBTJJ) milik Pemerintah memiliki banyak keterbatasan dalam merancang dan menerapkan strategi akibat kebijakan sentralisasi dalam pengelolaan organisasi. UT adalah PTN ke 45 yang telah melakukan reformasi birokrasi secara sistematis sejak tahun 2001. Reformasi UT dimulai dengan meninjau kembali visi, misi, tujuan, dan sasaran. Dua instrumen manajemen yang dijadikan nilai untuk melakukan transformasi adalah *total quality management* (TQM) dan *good and corporate governance* (GCG), termasuk didalamnya LO dan *knowledge management*. Dengan jumlah mahasiswa registrasi mencapai 300.000 orang yang tersebar di seluruh Indonesia dan luar negeri. UT merupakan organisasi yang besar dan kompleks. Untuk mendukung operasinya, UT bekerjasama dengan berbagai instansi baik di Pusat maupun di daerah.

Keterbatasan tersebut adalah:

- a. Struktur organisasi UT yang ditetapkan oleh Kemenpan dan Kemendiknas merupakan gabungan model struktur organisasi birokrasi profesional dan divisi geografis;
- b. Budaya kerja pegawai negeri yang birokratis; dan,
- c. Kemampuan sebagian SDM yang belum multiskilled.

Tiga hal mendasar tersebut menghambat UT dalam bertransformasi menuju LO. Penelitian ini merupakan penelitian metaanalisis dengan mengolah informasi dari 8 delapan paper dan penelitian yang telah penulis lakukan di UT dalam upaya menemukan variabel-variabel dominan di UT yang mendorong dan menghambat transformasi menjadi LO. Penelitian-penelitian tersebut adalah:

- a. Pengaruh Sistem Informasi, Struktur Organisasi, Pengembangan Sumberdaya Manusia, dan Budaya Organisasi Terhadap *Learning Organization* Universitas Terbuka, tahun 2014.
- b. *Knowledge creation process in developing academic products and service system in Universitas Terbuka (Indonesian Open University)*
- c. *The Effect of Information System, Organizational Structure, Human Resource Development, and Organizational Cultures to Universitas Terbuka's Learning Organization (LO)*
- d. *Bureaucratic Transformation: Universitas Terbuka's Experience*
- e. *Informational technology as the backbone of effectiveness of the regional offices organizational structure*
- f. *Flexible Organizational Structure for Learning Organization: Case of the Indonesia Open University (Universitas Terbuka)*
- g. *Organizational Culture Design for Learning: The Experience of Universitas Terbuka*

Temuan temuan tersebut kemudian penulis sintesiskan menjadi tulisan ini.

Kajian Literatur

Dalam berbagai literatur dinyatakan bahwa strategi untuk dapat menyediakan pelayanan publik yang lebih murah, lebih cepat dan lebih baik dapat tercapai bila difasilitasi oleh organisasi dengan struktur yang tidak terlalu hierarkis dan para pegawai yang memiliki daya tanggap dan inovasi tinggi. Untuk itu banyak pihak yang menyarankan agar dilakukan perubahan organisasi. Tujuan perubahan tersebut adalah untuk memperoleh organisasi yang adaptif yang mampu menghasilkan pengetahuan. Salah satu strategi perubahan yang disarankan adalah mengubah organisasi menjadi *learning organization (LO)*. Beberapa saran agar organisasi publik ditransformasikan¹ menjadi learning organization Osborne dan Plastrick (1997). Linden (1984) menyarankan organisasi menjadi *seamless organization*, yaitu organisasi yang antara lain berbasis tim yang *multiskilled*, aktivitasnya terdesentralisasi, focus pada pelanggan dengan pelayanan cepat, dan tugas dikoordinasikan dengan tim lintas fungsi (*cross functional teams*). Sementara itu Daly dan Watkins, menyarankan bagaimana mengelola masa transisi. Komponen penting yang disarankan adalah menentukan arah, mengembangkan strategi, mempercepat learning, membangun tim, membangun aliansi dan menginterasikan dan mengeksekusi strategi. Jika dicermati saran Daly dan Watkins (2006) adalah bagaimana beradaptasi secara cepat melalui penyusunan strategi, proses *learning, membangun aliansi dan mengeksekusi strategi*, Whitehurst (2015) menyarankan agar organisasi ditransformasi menjadi *open organization*. Beberapa saran tersebut jika diperhatikan adalah dalam rangka menyediakan “wadah” agar organisasi dapat menghasilkan pengetahuan untuk menyongsong masa depan.

LO pada Organisasi Sektor Publik

¹ Transformasi organisasi didefinisikan sebagai “ mendesain kembali arsitektur organisasi secara simultan pada ke empat dimensi yaitu *reframing* (mentransform *mind* organisasi), *restructuring* (mentransformasi struktur), *revitalize* (menghubungkan organisasi dengan lingkungan), *renewal* (mentransformasi sumber daya manusianya dan semangat organisasi) (Gouillart dan Kelly,1995:6-7).

Dalam kajian literature, terdapat tiga makna LO yaitu organisasi sebagai tempat. Definisi ini dikemukakan oleh Senge. Menurut Senge, *LO as a place where people are continually discovering how they create their reality. And how they can change it (Senge, 2006). Pendapat Senge didukung oleh Jones and George. Menurut Jones and George (2008) menciptakan learning organization berarti creating a climate in which learning is encourage, assisted, applauded, and rewarded. Pengertian kedua, Garvin mendefinisikan LO sebagai kemampuan organisasi, LO as organization skilled at creating, acquiring, interpreting, tranferring, and retaining knowledge, and at purposivefully modifying it behavior to reflect new knowledge and insights (Garvin, 2000). Sedangkan Schermerchon menggunakan istilah organizational learning (OL). Menurut Schermerhorn OL adalah the process of knowledge acquisition, information distribution, information interpretation, and organizational retention (Schermerhorn et.al.,2011). Walau terdapat definisi yang berbeda namun subyek LO sama, yaitu pengetahuan.*

Jones (2010) menjelaskan bahwa LO adalah *an organization that purposefully designs and constructs its structure, culture, and strategy so as to enhance and maximize the potential for organizational learning to take place*". LO tumbuh dalam sector privat namun kemudian banyak diadopsi oleh organisasi public. Menurut Ingraham dan Romzek (1994) kemiripan organisasi privat dan publik terletak pada kemiripan pada lingkungan umum organisasi, sumber daya yang digunakan, dan masalah yang dihadapi. Baik organisasi public maupun privat melaksanakan fungsi yang sama yaitu *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting (Allison, dalam Shafritz dan Hyde, 1997). Sedangkan perbedaan utamanya adalah pada lingkungan khusus, tujuan, sumber otoritas, hubungan dengan pers, akuntabilitas dan sumber keuangan (Gaebler dan Plastrick, 1997, dan Willcocks dan Harrow, 1992).*

Transformasi organisasi publik kadang disertai dengan perubahan tujuan, insentif, akuntabilitas, struktur kekuasaan, dan budaya (Gaebler dan Plastricks, 1997). Budaya organisasi birokrasi cenderung menghambat munculnya tanggungjawab, inovasi,

kompetisi, dan adaptasi (Gaebler dan Plastrick, 1997). Keberhasilan penerapan LO dan dukungan terhadap penerapan LO di sektor publik antara lain dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler (1995), Osborne dan Plastrick (1997), Kettl dalam Ingraham dan Romzek (1994), Tapscott (1996), Linden (1994), Harrow dan Willcocks (dalam Willcocks dan Harrow 1992), dan Lovell (1994). Menurut mereka, dengan LO, organisasi publik akan lebih *customer oriented*, hierarki lebih pendek, pekerjaan berpusat pada kerja kelompok, efektif, memiliki daya tanggap dan akuntabilitas pegawai publik meningkat, serta organisasi publik akan menjadi pusat jaringan dengan kegiatan utama melakukan pengendalian dan penggerakan (*steering*).

Kettl (dalam Ingraham dan Romzek, 1994), menyarankan perubahan tersebut dilakukan dengan mengubah birokrasi menjadi birokrasi yang belajar (*learning bureaucracy*) dengan menempatkan *learning dan pengetahuan sebagai kekuatan utama birokrasi*. “*If government is to be more effective, it must learn better*”. Birokrasi menjadi terbuka, sensitive terhadap lingkungan. Barzelay dan Armajani (dalam Shafritz dan Hyde, 1997), menyarankan adanya perubahan dalam cara berpikir, dengan mengubah orientasi menjadi *customer driven* dan berorientasi pada pelayanan (Barzelay dan Armajani dalam Shafritz and Hyde, 1997). Barzelay dan Armajani (1992) juga menyatakan bahwa organisasi perlu desentralize, terdapat pendelegasian wewenang, struktur yang ramping, dan kepatuhan secara sukarela.

Pengetahuan diperoleh melalui pengalaman pemecahan masalah melalui eksperimen, metode coba-coba, dan kegiatan-kegiatan mandiri. (Daft, 1995; Jones, 1998). Menurut de Geus (de Geus, 1997), ada beberapa sifat dasar LO yaitu sensitif, kohesif, dan toleran. Sementara itu Margareth Dale menyatakan bahwa (dalam Mabey dan Iles, 1994) ciri-ciri LO, adalah adanya iklim yang mendukung, budaya belajar, strategi pengembangan sumber daya manusia, dan meletakkan organisasi dalam proses transformasi yang kontinyu.

Dengan memperhatikan berbagai pendapat tentang strategi mencapai LO, nampak bahwa tujuan *learning* adalah menciptakan pengetahuan (*knowledge creation*). *Knowledge creation* adalah kemampuan perusahaan sebagai keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya ke seluruh organisasi dan pengetahuan ini muncul dalam produk, pelayanan, dan sistem (Nonaka dan Takeuchi, 1995). *Knowledge creation* ini menjadi penting dalam LO karena LO berhubungan dengan penciptaan kondisi masa depan.

Dari kajian teoritik hambatan terhadap tumbuhnya LO **adalah:**

- a. Tidak tersedianya waktu untuk berdialog, kecenderungan organisasi yang hanya mengumpulkan informasi tidak menggunakannya, kecenderungan untuk memaksimalkan penggunaan tenaga manusia ketimbang “ mengembangkan dan menumbuhkannya” (Colin Coulson-Thomas;1997)
- b. Birokrasi, iklim kompetisi, pengendalian, komunikasi yang buruk, penggunaan sumberdaya, hierarki yang ketat, dan ukuran organisasi (Marquardt dan Reynolds ;1994)
- c. Birokratisasi dan profesionalisasi (Harrow dan Wilcocks dalam Willcocks dan Harrow (ed.), 1992).
- d. Adanya ketakutan dan ketidakpercayaan *people don't want to learn, they won't want to learn if they are feeling helpless, untrusted, and afraid* (Stephen George, 1997).
- e. Intoleran terhadap kegagalan (Peters dan Waterman, 2004), *a special attribute of the success-oriented, positive, and innovating environment is a substantial tolerance for failure.*
- f. Marshall, Smith, dan Buxton (2010) melaporkan bahwa faktor penghambat proses learning adalah *mixed understanding of the drivers for improvement and learning, different and opposing perceptions of the current learning climate and capability, and the dysfunctional interactions of misaligned sub-culture or community.*

Faktor berpengaruh terhadap LO

Berapa studi menunjukkan bahwa agar organisasi dapat bertransformasi menjadi LO maka organisasi harus mengelola beberapa komponen yang mempengaruhinya. Komponen yang mempengaruhi transformasi menjadi LO adalah Marquardt learning, organisasi, pegawai, pengetahuan, dan teknologi (Marquardt;1994). Sementara itu Mullin (2005) menyebutkan struktur dan budaya organisasi serta iklim organisasi. Menurut Cummings dan Worley (2005) komponen tersebut adalah struktur organisasi, sistem informasi, pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan kepemimpinan (Cumming and Worley, 2005). Sementara itu study di Hong Kong dan Yunani menunjukkan bahwa TQM dapat menjadi jembatan organisasi biasa dalam bertransformasi menjadi LO.

Temuan dan Diskusi

Dari studi dokumen Memorandum Akhir Jabatan Rektor UT tahun 2001-2008 diperoleh informasi bahwa UT membangun budaya kerja yang diarahkan pada terwujudnya LO dengan menetapkan kebijakan implementasi *total quality management* (TQM) dan implementasi prinsip-prinsip *corporate and good governance* (CGG). Kebijakan tersebut merupakan arah pengembangan UT. Dalam dokumen Renstra 2010-2021 disebutkan bahwa untuk mencapai visi dan misinya UT perlu ditopang oleh sistem yang mampu: memberikan ruang gerak bagi munculnya ide-ide baru dalam bekerja; memberikan umpanbalik yang cepat, mendeteksi kesalahan sedini mungkin; melakukan perbaikan, dan menangani umpan balik. Untuk memenuhi hal tersebut, sistem UT perlu ditopang oleh adanya kemampuan dan kesempatan untuk melakukan inovasi produk dan perubahan manajemen tatkala diperlukan. Untuk itu, UT harus didukung oleh SDM yang berkompentensi tinggi yang mampu melaksanakan kegiatan secara *multitasking*. Pada laporan audit tahun 2005 dan 2010 *International Council for Distance Education* (ICDE) menyatakan UT dinilai telah menjadi organisasi yang belajar (OB) atau "*learning organization* (LO)" hingga mampu memberikan layanan dengan kualitas tinggi. Pada laporan audit tahun 2010, ICDE menyatakan bahwa sistem UT telah berkelas dunia. Setiap UPBJJ ditugaskan menyesuaikan sistem operasinya sesuai dengan standar ISO

9001:2008. Setelah melakukan penyesuaian manajemen sesuai standar ISO, maka kemudian setiap UPBJJ dinilai oleh eksternal auditor untuk menguji apakah sistem layanan UPBJJ telah sesuai dengan standar atau belum. Di samping itu, UT juga telah memperoleh sertifikat ISO dalam berbagai bidang.

Terhadap capaian tersebut penulis mencoba menelusuri beberapa studi yang dilakukan terhadap UT untuk menemukan penjelasan yang melandasi UT mampu melakukan transformasi menjadi LO. Dalam studinya, Purwanto (2014) menemukan variabel-variabel utama yang mempengaruhi transformasi menjadi LO. Dalam penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi ditemukan bahwa sistem informasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap LO dibanding dengan struktur organisasi, budaya organisasi dan pengembangan sumberdaya manusia. Penulis (2014) kemudian menggunakan analisis jalur untuk menguji model hubungan antar variabel. Dari model yang disusun dan diuji dengan menggunakan analisis jalur ditemukan bahwa variabel sistem informasi mempengaruhi struktur organisasi, sumberdaya manusia, dan budaya organisasi, serta LO. Struktur organisasi mempengaruhi langsung pengembangan SDM. Pengembangan SDM berpengaruh terhadap budaya organisasi. Sedangkan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap LO. Walau tidak semua variabel diukur, namun temuan ini tidak ada yang bertentangan dengan konsep yang disampaikan oleh Marquardt, Mullins, dan Cummings dan Worley

Pada studi lainnya Purwanto dan Marisa (2015) tentang penciptaan pengetahuan diperoleh informasi bahwa faktor yang mendukung proses penciptaan pengetahuan adalah (1) kemampuan teknis, pegelaman dan pengetahuan anggota tim; (2) kecukupan kewenangan yang dimiliki oleh Tim; (3) adanya toleransi terhadap kesalahan dalam pengembangan; (4) dukungan fasilitas, pendanaan, dan SDM yang diperlukan dari manajemen;(5) sistem kompensasi dan penghargaan yang memadai; (6) ketersediaan infrastruktur IT. Sedangkan faktor yang menghambat adalah: (1) sulitnya koordinasi; (2) ketidakcukupan waktu anggota tim; (3) ketiadaan visi sebagian

anggota tim. Temuan ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Colin Coulson-Thomas, Marquardt dan Reynolds; Harrow dan Wilcocks; Stephen George; Peters dan Waterman; dan, Marshall, Smith, dan Buxton.

Dalam penelitian tentang peranan IT di unit program belajar jarak jauh-Universitas Terbuka (UPBJJ-UT), Purwanto (2015) menemukan bahwa (1) terdapat beberapa tugas yang tidak tertulis; (2) rentang kendali yang efektif; (3) koordinasi dan komunikasi efektif. Analisis data menunjukkan bahwa keefektifan struktur organisasi UPBJJ-UT, karena UPBJJ-UT; (1) menggunakan IT untuk mengumpulkan, memproses, sharing, dan menyimpan data dan informasi, (b) mengizinkan komunikasi informal, dan (c) kepala UPBJJ-UT menambahkan mekanisme informal sebagai sarana komunikasi dengan staf. Implikasi studi ini adalah jika organisasi memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi organisasi perlu mendesain strukturnya dengan memberikan otonomi secukupnya dan menggunakan IT untuk memfasilitasi pelaksanaan pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan temuan Barzelay dan Armajani yang menyatakan bahwa organisasi perlu desentralize, melakukan pendelegasian wewenang, mendesain struktur yang ramping, dan ada kepatuhan secara sukarela.

Dalam penelitian tentang struktur organisasi di UPBJJ-UT Bandung dan Surakarta, Purwanto (2015) menemukan bahwa dalam praktiknya struktur organisasi UT sangat fleksibel. Secara resmi model struktur organisasi UT adalah birokrasi profesional dan struktur divisi geografis. Namun manajemen UT juga membantuk tim-tim kerja sehingga dalam keadaan tertentu struktur UT menjadi matriks dan bahkan berkembang menjadi struktur jaringan. UT juga mengadopsi TQM dan GCG. Oleh ICDE UT telah dinyatakan sebagai LO. Sebagai LO UT memiliki struktur dan budaya organisasi yang efektif. Struktur yang efektif dan budaya organisasi yang kuat merupakan sarana dalam sharing pengetahuan dan nilai organisasi. Sistem informasi dan komunikasi informal yang bagus dapat mengatasi hambatan dalam komunikasi. Seperti temuan Konindari dan Lim, Poo, dan Chin, implementasi prinsip TQM mampu membantu UT dalam

bertransformasi menjadi LO. Hal ini karena TQM membantu menstandarisasi pekerjaan dan terdapat proses sharing antara unit yang diaudit dengan auditor. Dengan IT yang baik dan komunikasi informal yang efektif hambatan struktur birokratis dapat diatasi sehingga sharing knowledges dan values dapat berlangsung secara efektif.

Dalam konteks budaya organisasi, LO dapat terjadi jika arah dan tujuan organisasi terumuskan dengan jelas dan dimengerti oleh seluruh anggota organisasi. Nilai, norma dan filosofi organisasi yang jelas dan mudah dimengerti akan berpengaruh pada kemampuan individu untuk sharing, untuk belajar. Temuan Purwanto (2016) di UT adalah UT menghargai nilai dan norma tentang kebebasan dalam mencoba hal-hal baru, dan mentoleransi adanya kesalahan. Penghargaan dan toleransi tersebut akan mendorong pegawai untuk melaksanakan learning. Faktor lain yang berpengaruh terhadap transformasi ke LO adalah keterampilan, pengalaman, dan hubungan personal yang baik, serta transparansi dalam pengambilan keputusan dan kejelasan tugas.

Kesimpulan

Organisasi publik milik pemerintah umumnya dicirikan oleh adanya struktur organisasi yang hirarkis dan kaku, budaya organisasi yang birokratis, dan SDM yang sangat terspesialisasi. Kondisi tersebut menyulitkan dalam transformasi menjadi LO. Sebagai salah satu organisasi publik milik Pemerintah, UT juga memiliki hambatan dalam melakukan transformasi menuju LO. Transformasi yang ditempuh UT adalah dengan meninjau ulang visi, misi, tujuan, dan strategi, serta menetapkan Renstra. Dari data yang diperoleh variabel utama penentu LO adalah variabel sistem informasi. Variabel lain yang mempengaruhi transformasi organisasi menjadi LO adalah struktur organisasi, Budaya organisasi, dan pengembangan SDM.

Data kualitatif yang dikumpulkan menunjukkan bahwa UT mampu mengatasi hambatan dalam bertransformasi. Temuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Kendala struktur organisasi yang hierarkis dan kaku dapat diatasi dengan membentuk tim kerja sehingga struktur organisasi berkembang menjadi struktur matriks, dan networking. Mengijinkan adanya komunikasi informal. Adanya delegasi kewenangan dan Tim diberikan kecukupan kewenangan dalam melaksanakan pekerjaan. Adanya transparansi dalam pengambilan keputusan dan kejelasan tugas.
- b. IT digunakan untuk mengumpulkan, memproses, sharing, dan menyimpan data dan informasi. IT digunakan pula untuk memperkuat komunikasi informal, dan memfasilitasi pelaksanaan pekerjaan. IT menjadi backbone organisasi UT.
- c. Nilai, norma dan filosofi organisasi yang jelas dan mudah dimengerti akan berpengaruh pada kemampuan individu untuk sharing, untuk belajar. Sharing pengetahuan dan nilai nilai dapat berlangsung baik karena kemampuan teknis, pengalaman dan pengetahuan anggota tim yang memadai, adanya toleransi terhadap kesalahan dalam pengembangan;
- d. Dukungan fasilitas, pendanaan, dan SDM yang diperlukan dari manajemen, UT memiliki sistem kompensasi dan penghargaan yang memadai, dan keterampilan, pengalaman, dan hubungan persional yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alison, dalam Jay M. Shafritz and Albert C. Hyde, *Classics of Public Administration*.
Worth: Harcourt Brace College Publishers, 1997.
- Barton, D.L., *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*.
Massachusetts, Harvard Business School Press, 1995.
- Barzelay, M., and Armajani B., *Breaking Through Bureaucracy*, dalam dalam Shafritz, J
and Hyde, A.C., *Classics of Public Administration*, Forth Worth, Harcourt Brace
Company, 1997.
- Beckhard, R., and Pritchard, W., *Changing The Essence: The Art of Creating and Leading
Fundamental Change in Organization*, San Fransisco, Jossey-Bass Pub., 1992
- Daft, R.L., *Organization Theory & Design (5th Ed.)*, St. Paul, West Publishing Company, 1995
- Espejo, R., (et.al.), *Organizational Transformation and Learning; A Cybernetic Approach
Management*, West Sussex, John Wiley and Sons, 1996.
- Gaebler, T., And Plastrick P., *Banishing Bureaucracy; The Five Strategies For Reinventing
Government*, Reading, Addison-Wesley Pub. Company, 1997.
- Universitas Terbuka, *Rencana Strategis 2010-2021*
- Garvin, David A., *Learning in Action: A Guide to Putting The Learning Organization to Work*.
Boston: Harvard Business Schools Press, 2000.
- George, Stephen. *Uncommon Sense: Creating Business Excellence in Your Organization*.
New York: John Wiley and Sons, 1997.
- Geus, A. de, *The Living Company*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
- Gore, Al, *Common Sense Government: Works Better and Costs Less*, New York, Random
House, 1995.
- oGouillart, F.J. and Kelly J.N., *Transforming The Organization*, New York, McGraw Hill, 1995
- Jones, G.R, *Organizational Theory: Text and Cases (2nd edition)*, Reading, Addison Wesley
Longman Publishing Company, 1998.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P., *The Balanced Scorecard*, Massachusetts, Harvard Business
School Press, 1996.

- Linden, R. M., *Seamless Government; A Practical Guide to Re-Engineering in The Public Sector*, San Fransisco, Jossey Bass, 1994.
- Lovell, R., *Managing Change in The New Public Sector*, Harlow Essex, Longman, 1994.
- Marquardt, M., and Reynolds A., *The Global Learning Organization*, Richard D. Irwin New York, 1994.
- Mintzberg, H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, New Jersey, Pre Hall Inc; 1983
- Nolan, R. L and Croson, D. L , *Creative Destruction: A Six Stage Process For Transform The Organization*, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1995.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*, New York, Oxford University Press, 1995.
- Osborne, D., dan Gaebler, T., *Mewirausahakan Birokrasi: Mentransformasi Sema Wirausaha ke Dalam Sektor Publik*, (terj.), Jakarta, PT. Pustaka Bina Presindo, 1995.
- Osborne, D., dan Plastrick, P., *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies For Reinventing Government*, Reading, Addison_Wesley Pub. Comp. Inc., 1997.
- Pearn, M., Roderick C., and Mulroney, C., *Learning Organization in Practice*, Berks McGraw Hill, 1995.
- Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T., *The Learning Company; A Strategy for Sustainable Development*, Berkshire, McGraw-Hill Book Comp. Europe, 1991.
- Robbins, S. P., *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, New Jersey Prentice Hall, 1990.
- Thomas, C.C., *The Future of The Organization; Achieving Excellence Through Business Transformation*, London, Kogan Page, 1997.
- Jim Whitehurst, *The Open Organization: Igniting Passion and Performance*, Boston, Harvard Business Review, 2015.
- Donald F. Kettl, *Managing on the Frontiers of Knowledge: The Learning Organization*, dalam, *New Paradigm for Government* diedit oleh Patricia W. Ingraham,

Barbara S. Romzek, and Associates (ed), (San Fransisco, Jossey Bass, 1994). h.34.

International Council for Distance Education (ICDE) *Institutional Quality Audit, Universitas Terbuka*, 6-10 Juni 2005.

Joe Marshall, Simon Smith, Steve Buxton, *Learning organisations and organisational learning: What have we learned?*, <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1796176771&sid=2&Fmt=4&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 20 Juni 2010)

Jones, Gareth, *Organizational Theory, Design, and Change* (6th ed.), Boston, Prentice Hall, 2010.

Jones, Gareth R. and Jennifer M. George (5th ed.). *Contemporary Management*. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008

Kettl, Donald F. *Managing on the Frontiers of Knowledge: The Learning Organization*. dalam *New Paradigm for Government*. Patricia W. Ingraham, Barbara S. Romzek, and Associates (ed). San Fransisco: Jossey Bass, 1994.

M.Y. Lam, Gary K.K. Poon, dan K.S. Chin, *An organizational learning model for vocational education in the context of TQM culture*, <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1442651111&sid=4&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010)

Memorandum Akhir Masa Jabatan Rektor Universitas Terbuka 2005-2009 (Jakarta, Universitas Terbuka, 2009), Dokumen tidak diterbitkan.

Mullins· Laurie J. *Management and Organizational Behaviour (7th edition)*. Essex: Pearson Education Limited, 2005.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014. (diakses 17 Juni 2012). <http://www.batan.go.id/prod_hukum/extern/permenpan_no_20_tahun_2010_ttg_road_map_reformasi_birokrasi_2010-2014.pdf>

Purwanto, Agus J., Informational technology as the backbone of effectiveness of the regional offices organizational structure, Dipresentasikan pada 29th AAOU Annual Conference di Kuala Lumpur 29 November – 3 Desember 2015

Purwanto, Agus J., Pengaruh Sistem Informasi, Struktur Organisasi, Pengembangan Sumberdaya Manusia, dan Budaya Organisasi Terhadap *Learning Organization* Universitas Terbuka, tahun 2014. Disertasi di Universitas Negeri Jakarta, 2014 (tidak diterbitkan)

Purwanto, Agus J. dan Marisa, Knowledge creation process in developing academic products and service system in Universitas Terbuka (Indonesian Open University), Dipresentasikan dalam 28th Annual Conference of Asian Association of University (AAOU), 28-31 October 2014 di Hongkong.

Purwanto, Agus J. dan Marisa, The Effect of Information System, Organizational Structure, Human Resource Development, and Organizational Cultures to Universitas Terbuka's Learning Organization (LO), Dipresentasikan pada 2nd International Seminar and Conference on Learning Organization di Jakarta pada tanggal 5 dan 6 November 2014.

Purwanto, Agus J., Bureaucratic Transformation: Universitas Terbuka's Experience, Dipresentasikan dalam Seminar Dies Natalis UT 23 Oktober 2014

Purwanto, Agus J., Flexible Organizational Structure for Learning Organization: Case of the Indonesia Open University (Universitas Terbuka) Dipresentasikan pada 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization di Yogyakarta pada tanggal 24-27 November 2015.

Purwanto, Agus J., Organizational Culture Design for Learning: The Experience of Universitas Terbuka, Dipresentasikan pada 4nd International Seminar and Conference on Learning Organization di Bandung pada tanggal 26 Oktober 2016.

Tapscott, Don. *The Digital Economy: Promise and Peril in The Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, 1996.

Tom Peters dan Robert Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lesson from American's Best-Run Companies* (London, Profile Books Ltd, 2004), h. 223.

Victoria Konidari dan Yvan Abernot, *From TQM to learning organisation: Another way for quality management in educational institutions*, <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=991058261&sid=10&Fmt=4&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010)