

ANALISIS ORGANISASI PEMBELAJARAN
(LEARNING ORGANIZATION)
(STUDI KASUS PADA LEMBAGA PENELITIAN
DAN PENGEMBANGAN PEMERINTAH)

Umi Rusilowati
Universitas Pamulang
umirusilowati@yahoo.com

Abstract: *Dr. Ir. Umi Rusilowati, MM. AN ANALYSYS LEARNING ORGANIZATION. (Case Study In Research and Development Institutions of Government. The process of learning organization in R & D institutions of government in achieving the satisfaction of users and functional official researchers. This research is expected to contribute to the development of economic science in particular, and the terms of reference for the research and practitioner in building learning organization effective and optimal, and Human Resources management and economics in general. This study used a qualitative analysis approach with the single case study. There are 4 (four) key informants defined by certain criteria. From the collection and analysis of data and information can be seen that: Learning organization through the authority sharing has not been able to convince users (technical unit), this condition is used as a reason to take over their main job as a researchers.*

Keyword : *Learning organization*

Abstrak: *Dr. Ir. Umi Rusilowati, MM. Analisis Organisasi pembelajaran (learning organization) (Studi Kasus pada Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pemerintah). Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis : proses organisasi pembelajaran (learning organization) di lembaga penelitian dan pengembangan (litbang) pemerintah dalam memenuhi kepuasan pengguna dan pejabat fungsional peneliti. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu ekonomi khususnya, dan kerangka acuan bagi penelitian dan praktisi dalam membangun Pembelajaran Organisasi (learning organization) yang efektif dan optimal, serta manajemen Sumber Daya Manusia dan ilmu ekonomi pada umumnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kualitatif dengan single case study. Ada 4 (empat) Informan kunci yang ditetapkan dengan kreteria yang telah ditentukan. Dari hasil pengumpulan dan analisis terhadap data dan informasi dapat diketahui bahwa Pembelajaran organisasi melalui pembagian kewenangan ini belum dapat menyakinkan pengguna (unit teknis), kondisi ini dimanfaatkan sebagai alasan unit teknis melakukan kajian sendiri yang sebenarnya bukan tugas dan fungsinya.*

Kata kunci : *Organisasi pembelajaran*

PENDAHULUAN

Pengetahuan manusia dimulai sejak manusia mengenal informasi, kemudian informasi yang didapat selanjutnya diteruskan kepada orang lain melalui komunikasi, berlangsung antar manusia dengan manusia, baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Kemudian pengetahuan dan informasi tersebut bergerak dinamis melalui organisasi dalam berbagai cara, tergantung bagaimana organisasi memandangnya.

Menyongsong diberlakukannya ekonomi pasar bebas dimana kompetisi dan globalisasi menjadi ciri utama, maka tuntutan tersedianya Sumber Daya Manusia (SDM) dengan daya saing tinggi menjadi satu keharusan. Basis keunggulan bersaing telah mengalami perubahan dari pendekatan konvensional ke pendekatan kontemporer, yakni berbasis pengetahuan (*knowledge based assets intellectual capital*), seperti kreativitas, inovasi, pembelajaran organisasi, dan kapabilitas strategik.

Majunya TI memang dapat memacu efisiensi dan efektifitas organisasi, karena dirasakan banyak manfaatnya bagi organisasi sehingga usaha-usaha untuk lebih memaksimalkan TI terus berkembang, Teknologi Informasi telah menjadi bagian yang tak terpisahkan dan merupakan infrastruktur yang penting bagi organisasi atau memberi nilai tambah atau keuntungan kompetitif.

Kemampuan Organisasi untuk tetap memperbaharui pengetahuannya melalui proses pembelajaran terasa sangat penting sekarang ini. Agar organisasi dapat bersaing saat ini dan akan datang diharapkan untuk lebih fleksibel. Kefleksibelan membutuhkan komitmen jangka panjang dalam membangun dan mengembangkan sumberdaya strategis. Dalam lingkungan yang serba dinamis, organisasi harus berorientasi pada konsep organisasi pembelajaran (*learning organization*).

Peran sumber daya manusia (SDM) sangat diperlukan untuk mengadopsi segala perubahan yang terjadi. Organisasi berperan penting dan dapat mempengaruhi daya inovasi dan kemampuan organisasi dalam menyerap pengetahuan, organisasi dapat melakukan inovasi dengan lebih baik disebabkan organisasi tersebut memiliki divisi atau lembaga penelitian dan pengembangan yang canggih. Menurut Barney dalam Azhar Affandi (2009:4) yang terpenting dan

harus dimiliki organisasi adalah keberhasilan menciptakan inovasi. Organisasi yang mampu bersaing adalah organisasi yang mampu belajar dan kreatif, hal ini hanya mungkin terlaksana apabila interaksi berupa aktivitas berbagai pengetahuan (*knowledge sharing*) di dalam institusi terlaksana dengan baik. Sebagai sebuah organisasi, dalam lembaga litbang pemerintah terjadi interaksi baik interaksi antara pejabat fungsional peneliti (PFP), antar staf badan litbang, antar pejabat struktural, antar pejabat struktural dan pejabat fungsional peneliti dengan pengguna atau *stakeholder* yang lain. Interaksi yang terjadi dapat menjadi sebuah sarana untuk menghasilkan kinerja yang sangat bermanfaat bagi suatu lembaga litbang untuk bersaing. Kinerja lembaga litbang yang baik tentunya akan mampu mencapai harapannya dalam memberikan bahan kebijakan sebagai unsur penunjang pada suatu kementerian dan mempunyai dampak pada tingginya kualitas pejabat fungsional peneliti yang mengarah kepada profesionalisme.

Untuk penerapan organisasi pembelajaran (*learning Organization*) di dalam suatu organisasi, komponen pertama yang harus diperhatikan adalah ketrampilan dan pendidikan formal. Dari beberapa studi yang telah dilakukan, salah satu kendala yang dihadapi oleh lembaga penelitian (*riset*) dan pengembangan di Indonesia adalah masih rendahnya kualitas SDM. Salah satu penyebab kinerja peneliti di Indonesia lebih rendah dibandingkan dengan Negara-negara di Asia adalah masih rendahnya pengembangan dan penguasaan pengetahuan, dan teknologi serta minimnya dana untuk penelitian dan pengembangan.

Berbeda dengan perusahaan non pemerintah, hampir seluruh lembaga pemerintah dan pemerintah daerah memiliki lembaga penelitian dan pengembangan dengan berbagai nomenklatur (sebutan) ada yang setingkat Badan, pusat, kantor dan ada pula yang merupakan bagian dari Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) seperti fungsi penelitian dan pengembangan (kelitbangan) ada yang menyatu dengan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) baik ditingkat provinsi maupun kabupaten dan kota.

Komposisi antara pejabat struktural dan pejabat fungsional peneliti pada lembaga litbang ini umumnya tidak sebanding atau tidak mencerminkan suatu lembaga penelitian dan

pengembangan (lembaga fungsional). Lembaga ini masih di dominasi oleh pejabat struktural dan staf. Kondisi ini mencerminkan tidak ada daya tarik untuk menjadi pejabat fungsional peneliti, bahkan ada pula pejabat fungsional peneliti yang lebih memilih tugas dan fungsinya sebagai pejabat struktural, kondisi yang lebih memprihatinkan adalah adanya pandangan bahwa lembaga kelitbang merupakan lembaga tempat “buangan pejabat struktural” yang memiliki “berbagai permasalahan”, “dilitbangkan” atau “diparkir sementara di litbang”. Selain itu ada fenomena yang berkembang di masyarakat bahwa apabila pejabat dan staf dipindah tugaskan ke lembaga Litbang berarti kariernya akan sulit berkembang. Kondisi-kondisi ini menghambat atau mempengaruhi lahirnya Pembelajaran organisasi (Learning Organization) yang menjadi syarat timbulnya kreatifitas dan inovatif dari para pejabat fungsional peneliti dalam menciptakan keunggulan bersaing lembaga penelitian dan pengembangan. Selain itu saat ini terdapat fenomena adanya gejala pejabat fungsional peneliti bekerja secara mandiri tanpa berbagi dengan para pejabat fungsional peneliti lainnya dalam melaksanakan kegiatan penelitian dan pengembangan.

Menciptakan keunggulan bersaing di era yang semakin intens membutuhkan kemampuan manajemen untuk memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas organisasi untuk memposisikan produk dan jasanya kepada pengguna (konsumen). Pergeseran basis keunggulan bersaing yang telah dikemukakan dari pendekatan konvensional ke pendekatan kontemporer yakni berbasis pengetahuan (*knowlegde - based asset intellectual capital*), yang dipandang lebih kuat sebagai sumber daya penting yang menjadi syarat terciptanya keunggulan bersaing bagi individu, dan organisasi.

Telah diketahui bersama bahwa tolok ukur pembangunan bangsa juga dapat dilihat dari jumlah pejabat fungsional peneliti di Negara tersebut seperti di negara Jepang terdapat 10 (sepuluh) peneliti per 1000 (seribu) penduduk, negara Korea selatan terdapat 6 (enam) peneliti sedangkan Indonesia kurang dari 1 (satu) peneliti per 1000 penduduk. Para peneliti merupakan kelompok “elit” masyarakat dalam segi pendidikan dan intelektualitas, namun kondisi saat ini sangat memprihatinkan apabila ditinjau dari tingkat pendidikan sarjana (S1) sampai doktor (S3), hanya berjumlah kurang dari 5% dari total penduduk Indonesia.

Proses penelitian ditentukan oleh isi intelektual, karakteristik sosial peneliti dan proses

sosial dalam hal *intellectual authority*. Penelitian dan pengembangan suatu ilmu dan teknologi tidak dapat dilepaskan dari kondisi tiga elemen dasarnya yakni: (1). Komunitas ilmunan dan teknologi itu sendiri, (2). Sistem ilmu dan teknologi yang berkaitan dengan kondisi sosial, politik, ekonomi dan budaya tempat ilmu dan teknologi itu berkembang serta (3). Organisasi yang menjadi semacam katalis bagi komunitas untuk tumbuh kembang didalam sistem yang lebih luas ini, kondisi ini dapat dilihat pada organisasi besar semacam Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), maupun yang lebih kecil seperti Lembaga-lembaga penelitian (riset) dan pengembangan, unit-unit riset organisasi profesi dan sebagainya Constan II dalam Setiarso,B (2003:5).

Komunitas pejabat fungsional peneliti (yang saat ini belum diwadahi dengan baik dalam suatu asosiasi) diharapkan dapat memberikan kontribusi melalui berbagai terobosan baru yang kaya akan inovasi, kreatifitas, dan nilai-nilai intelektual. Mengingat kuantitas dan kualitas pejabat fungsional peneliti, maka keberadaan peneliti di Indonesia sampai saat ini dianggap masih belum menjadi sumber daya manusia penting untuk memajukan bangsa. Disisi lain penelitian yang telah dihasilkan (terlepas dengan kualitas dari hasil penelitiannya) kurang dimanfaatkan oleh *stakeholder*, sebagai contoh di lembaga litbang pemerintah dan pemerintah daerah masih banyak kebijakan pemerintah maupun pemerintah daerah yang ditetapkan tanpa memperhatikan hasil penelitian dan pengembangan. Setiap tahun lembaga litbang dapat melakukan 10 judul penelitian dan 20 judul kajian strategis serta menghasilkan beberapa rekomendasi dari hasil penelitian maupun kajian strategis dimaksud. Kondisi ini juga menyebabkan pejabat fungsional peneliti merasakan pekerjaannya merupakan pekerjaan yang sia sia yang dapat mempengaruhi ketidakterseriusan pejabat fungsional peneliti melakukan penelitiannya.

Selain itu Ketidaktertarikan calon pejabat fungsional dan pejabat fungsional peneliti juga dipengaruhi oleh kecilnya pendanaan yang disediakan oleh pemerintah. Untuk meningkatkan dukungan pendanaan sebenarnya sudah ada berbagai peraturan perundang undangan seperti untuk meningkatkan dukungan pendanaan penelitian dan pengembangan Departemen Dalam Negeri sebagai Pembina pemerintah daerah telah menerbitkan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 33 tahun 2007 yang salah satu pasalnya menghimbau agar pemerintah daerah

dapat mengalokasikan dukungan dana penelitian dan pengembangan sebesar 1 % dari seluruh Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) tingkat provinsi maupun tingkat kabupaten/kota.

Khaerudin DS, (2010), menyatakan bahwa kemajuan yang dicapai sejumlah Negara di Asia seperti Thailand, Malaysia, dan Jepang tak terlepas dari peran pemerintah memajukan dunia riset. Anggaran riset di sejumlah kementerian dan lembaga riset pemerintah (negara) masih terlalu kecil (sedikit) jika dibandingkan dengan perkembangan problem kehidupan dan tuntutan inovasi teknologi. Secara Nasional tahun 2008 anggaran riset (penelitian dan pengembangan) Indonesia hanya 0,07 % dari Produk Domestic Bruto (PDB) sementara Thailand mencapai 4 (empat) kali lipat dan Jepang mencapai 45 (empat puluh lima) kali lebih banyak dari Indonesia.

Dana riset (penelitian dan pengembangan) ideal Indonesia seharusnya minimal 0,7% - 1% dari APBN data yang ada menunjukkan anggaran riset di Kementerian Negara Riset dan Teknologi (KNRT) dan Lembaga Penelitian Non Departemen (LPND) pada tahun 2009 hanya sebesar 0.3% dari APBN atau 0,04% dari PDB.

Dampak dari kecilnya dukungan pendanaan ini mengarah kepada tingkat kesejahteraan pejabat fungsional peneliti masih rendah, apalagi jika dibandingkan dengan Pejabat fungsional lainnya, seperti guru dan dosen. Tunjangan pejabat fungsional peneliti di Indonesia tergolong rendah jika dibandingkan dengan tanggung jawab dan beban tugasnya sebagai tenaga ahli di bidangnya. Untuk itu pada tahun 2009 pemerintah melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti) Departemen Pendidikan Nasional (Diknas) telah memberikan sejumlah pendanaan melalui program bantuan sosial penelitian dan perekayasaan bagi peneliti dan perekayasa seluruh Indonesia, dan pada tahun 2010 pemerintah juga masih memberikan perhatian melalui program insentif peningkatan kemampuan peneliti dan perekayasa (PKPP 2010).

Penghargaan kepada pejabat fungsional peneliti diharapkan akan memotivasi peneliti untuk meningkatkan kualitas dan nilai tambah hasil riset (penelitian) yang inovatif. Sehingga menjadi penyeimbang antara upaya peningkatan kesejahteraan peneliti dan menjaga agar penelitian (riset) yang dilakukan bermanfaat nyata bagi masyarakat, dan terwujudnya pejabat fungsional Peneliti ideal yaitu peneliti yang sejahtera dan berprestasi.

Pada penelitian ini masalah penelitian dibatasi pada organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah konsep pembelajaran organisasi/lembaga penelitian dan pengembangan, dimana peran Sumber Daya Manusia sangat diperlukan untuk mengadopsi segala perubahan yang terjadi dalam mempengaruhi/ terhadap daya inovasi melalui penyerapan, penyimpanan dan berbagai pengetahuan. Dari latar belakang dalam penelitian ini dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian yang ingin dijawab melalui penelitian ini yaitu :

Bagaimana proses organisasi pembelajaran (*learning organization*) di lembaga penelitian dan pengembangan pemerintah dalam menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan kepuasan pengguna hasil penelitian dan pengembangan (pemanfaatan hasil litbang).

Adapun tujuan utama dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui dan menganalisis proses organisasi pembelajaran (*learning organization*) di lembaga penelitian dan pengembangan (litbang) pemerintah dalam menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan kepuasan pengguna hasil penelitian dan pengembangan (pemanfaatan hasil litbang).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kerangka acuan bagi peneliti dan praktisi dalam membangun rencana manajemen pengetahuan (*knowledge management*) berbasis Teknologi Informasi dalam Konteks Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) yang efektif dan optimal pada lembaga penelitian dan pengembangan (Litbang) Pemerintah.

1. Terhadap khasanah keilmuan, dapat berguna bagi kemajuan ilmu pengetahuan dan memberikan masukan pada pemegang kebijakan di lembaga pemerintah maupun lembaga penelitian dan pengembangan Pemerintah, yang berkenaan organisasi pembelajaran (*learning organization*).
2. Terhadap dunia praktis, diharapkan dapat memberikan dan manfaat bagi pejabat fungsional peneliti. Data empirik pada penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi praktisi dalam melakukan perbaikan-perbaikan serta dapat membantu dalam pemecahan masalah yang muncul di Lembaga penelitian dan pengembangan Pemerintah dalam meningkatkan kepuasan pengguna hasil penelitian di Lembaga Pemerintah. Hasil penelitian ini juga

diharapkan sebagai bahan masukan bagi penentu kebijakan dan bagi pejabat fungsional. Peneliti dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia, serta siap menghadapi tantangan global dan lingkungan yang sangat dinamis agar dapat terwujud kemampuan untuk berkreasi dan berinovasi, serta mewujudkan keunggulan kompetitif.

Organisasi Pembelajar dipandang sebagai organisasi yang melakukan proses mentransfer pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi. Levitt dan March (1988:319-340) menjelaskan bahwa dalam proses mentransfer pengetahuan jika latihan dilakukan secara terus menerus menjadi kebiasaan yang terinstitusialisasi. Kaitan antara aktivitas berbagi pengetahuan dan organisasi pembelajaran adalah melalui aktivitas berbagi pengetahuan para individu akan belajar. Belajar secara individual dalam organisasi merupakan sesuatu yang bermanfaat. Namun apabila dilakukan melalui kerjasama tim, maka akan menghasilkan kekuatan yang luar biasa (Widayana, 2005). Berbagi pengetahuan mendukung pembelajaran dari dalam dan oleh organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar dipandang sebagai organisasi dimana terjadi proses merekonstruksi pengetahuan. Pengetahuan yang semula milik individu bergulir menjadi pengetahuan kolektif atau pengetahuan bersama. Pada organisasi pembelajar, pengetahuan kolektif dituangkan menjadi peraturan, prosedur, strategi, aktivitas, teknologi, kondisi, paradigma, atau kerangka referensi sesuai dengan konstruksi dan cara kerja organisasi.

Peralihan menuju organisasi pembelajaran (*learning organization*) berbarengan dengan transisi menuju tempat kerja berbasis Teknologi yang tengah berlangsung. Saat ini hampir seluruh karyawan mengerjakan pekerjaannya menggunakan komputer dan bahkan bekerja dalam tim *virtual* yang terhubung secara elektronik dengan kolega mereka diseluruh dunia. Perusahaan-perusahaan memanfaatkan teknologi untuk tetap terhubung dengan pelanggan dan berkolaborasi dengan organisasi lain dalam skala yang sangat luas. Dalt, R.L (2010:66).

Selama dasawarsa terakhir banyak perusahaan/organisasi yang menganggap pembelajaran sebagai kompetensi utama. Jackson, Susan, E, Schuler, Randall, S & Werner, S., (2009:98).

Organisasi Pembelajaran (*learning organization*) terus menemukan cara-cara baru untuk memuaskan pelanggan dan penyandang dana lainnya dengan mengintegrasikan sumber-sumber informasi, teknologi, dan SDM untuk menghasilkan dan selanjutnya menggunakan pengetahuan yang baru secara efektif. Perusahaan yang belajar selalu berubah setiap waktu. Mereka mampu melakukan perubahan bertahap dan radikal. Mereka melakukan perubahan radikal jika diperlukan, tapi mereka lebih sering mengantisipasi perubahan sebelum krisis memaksa mereka untuk mengambil tindakan.

The learning organization according to Senge, P (1990 :3) are :orgazations where people continually expand their capacity to create the resuluts they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together. (<http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>)

Pembelajaran dan perubahan organisasional yang terus menerus memiliki banyak implikasi untuk mengelola SDM. Bersama-sama dengan elemen-elemen lain dari lingkungan organisasional (kepemimpinan, budaya, strategi), kebijakan, dan praktik SDM mendukung perilaku-perilaku untuk pembelajaran dan perubahan. Perilaku-perilaku tersebut seperti Gambar 1.

Telah banyak definisi dan penjelasan mengenai pembelajaran organisasi dari *literature* bisnis dan manajemen. Namun tidak ada definisi yang universal dari pembelajaran organisasi. Beberapa definisi mengacu kepada kegiatan yang berorientasi pada tindakan (*action-oriented*) dan *focus* pada implementasi, yang merupakan pendekatan konkret dan menentukan Dill dan Tsang dalam Absah Y (2008:41).

Dalt, R.L (2010:66) mendefinisikan bahwa Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) adalah organisasi yang didalamnya semua orang berupaya mengenali dan memecahkan masalah sehingga memungkinkan organisasi tersebut untuk senantiasa bereksperimen, berubah dan melakukan peningkatan guna meningkatkan kemampuan berkembang, belajar dan mencapai tujuan.

Selanjutnya Dalt, R.L (2010:65) menyatakan bahwa konsep-konsep inovatif senantiasa muncul untuk menghadapi tantangan manajemen dimasa sulit. Organisasi bereksperimen dengan cara-cara baru dalam mengelola yang dapat lebih menjawab tuntutan lingkungan dan pelanggan masa kini. Dua inovasi manajemen terbaru adalah pergeseran pada organisasi pembelajaran dan mengelola tempat kerja berbasis Teknologi.

Fiol dan Lyles (dalam Jashapara, 2003:31-50) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi terdapat perbedaan antara :

- 1) Pengembangan kognitif (*cognitive development*).
- 2) Pengembangan perilaku (*behavioural development*).

Menurut Pennings *et al.*, (1994:608-640) belajar dapat diperoleh secara sementara dan kumulatif pengalaman organisasi atau proses melakukan sesuatu. Pembelajaran harus memberikan manfaat positif bagi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan dan tujuan organisasi pembelajaran. Penerapan organisasi pembelajaran (*learning organization*) harus memperhatikan struktur organisasi yang lebih mensyaratkan fleksibilitas dan kerjasama kelompok.

Kegiatan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) bagi organisasi pembelajaran (*learning organization*) dapat dijelaskan dalam kegiatan berikut :

- 1) Membangun ruang penyimpanan pengetahuan (*knowledge repository*).
- 2) Menyempurnakan akses ke pengetahuan.
- 3) Memperbaiki lingkungan pengetahuan, dan
- 4) Mengelola pengetahuan sebagai kekayaan organisasi (*asset*).

Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan *explicit* yang terdapat dalam bentuk dokumen, baik yang berasal dari dalam dan dari luar organisasi.

Sedarmayanti (2009:293) mengatakan bahwa guna mengembangkan tim dan memperkuatnya adalah melalui *Learning Organization (LO)* dan *Organization Learning (OL)*, seperti :

1. **Learning Organization (LO)** : menitik beratkan pada apa, dan menjelaskan secara deskriptif mengenai system, asas dan ciri organisasi dalam menghasilkan produk secara kolektif.

Apabila diuraikan :

- a. Anggotanya selalu mengembangkan kemampuan untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan
- b. Selalu memupuk pola pikir yang dapat dikembangkan.
- c. Memberi kebebasan timbulnya aspirasi kolektif.
- d. Anggotanya terus-menerus belajar bagaimana cara belajar secara bersama.

2. **Organization Learning (OL)** :menitik beratkan perhatiannya bagaimana organisasi

pembelajaran terjadi, yaitu organisasi yang memberdayakan orang dan mengintegrasikan kualitas dan kuantitas kehidupan kerja, serta menciptakan bebas untuk pembelajaran.

Apabila diuraikan :

- a. Belajar bagaimana menerima, mengakomodasi dan mencari perubahan.
- b. Sebagai konsep, berarti apa yang muncul pada akhir suatu proses yang telah dialami.
- c. Organisasi yang selalu bergerak dalam suasana belajar secara terus-menerus, menciptakan perubahan.

Konsep mengenai organisasi pembelajaran (*learning organization*) menjadi populer setelah Peter Senge melontarkan gagasannya dalam buku *Fifth Discipline*. Sejak saat itu *Learning Organization* atau Organisasi Pembelajaran banyak disebut dan dibicarakan diberbagai kesempatan.

Senge (1990 :14) mengemukakan didalam Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) yang efektif diperlukan 5 (lima) dimensi yang akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang dan berinovasi yakni :

1. *Personal Mastery*

Belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih. Kemampuan untuk secara terus menerus dan sabar memperbaiki wawasan agar objektif dalam melihat realitas dengan pemusatan energi pada hal-hal yang strategis. Organisasi pembelajaran memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, agar dapat beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan *paradigm* yang berbasis kekuatan fisik ke *paradigm* yang berbasis pengetahuan.

2. *Mental Models*

Proses bercermin, sinambung memperjelas, dan meningkatkan gambaran diri kita tentang dunia luar, dan melihat bagaimana mereka membentuk keputusan dan tindakan kita. Mental model memungkinkan manusia bekerja lebih cepat, namun dalam organisasi yang terus berubah, mental model ini kadang-kadang tidak berfungsi dengan baik dan menghambat adaptasi yang dibutuhkan. Dalam organisasi pembelajaran, mental model ini didiskusikan, dicermati dan direvisi pada *level individual*, kelompok dan organisasi.

3. *Shared Vision*

Komitmen untuk menggali visi bersama tentang masa depan secara murni tanpa paksaan. Oleh karena organisasi terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang pendidikan, kesukuan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bekerja secara terpadu kalau tidak memiliki visi yang sama. Selain perbedaan latar belakang karyawan, organisasi juga memiliki berbagai unit yang pekerjaannya berbeda antar satu unit dengan unit lainnya. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi.

4. *Team Learning*

Kemampuan dan motivasi untuk belajar secara adaptif, *generative* dan berkesinambungan. Saat ini semakin banyak organisasi berbasis *team*, karena rancangan organisasi dibuat lintas fungsi yang umumnya berbasis *team*. Kemampuan organisasi untuk mensinergikan kegiatan *team* ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berpikir sistemik. Namun tanpa adanya kebiasaan berbagi wawasan pembelajaran organisasi akan sangat lambat dan bahkan berhenti. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat apabila orang mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama. Berbagi wawasan pengetahuan dalam *team* menjadi sangat penting untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya.

5. *System Thinking*

Organisasi pada dasarnya terdiri dari unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Unit-unit tersebut antara lain ada yang disebut divisi, direktorat, bagian atau cabang. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergis ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya.

Kelima dimensi dari Peter Senge tersebut perlu dipadukan secara utuh, dikembangkan dan dihayati oleh setiap anggota organisasi, dan diwujudkan dalam perilaku sehari-hari. Kelima dimensi organisasi pembelajaran ini harus hadir bersama-sama dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas pengembangan SDM.

Senge (1994) mengatakan bahwa pembelajaran organisasi memiliki orientasi yang kuat pada sumberdaya manusia: "*people expand their capacity to create the result they 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*".

Perilaku dari sebuah organisasi pembelajaran adalah mengumpulkan, menginterpretasikan dan mengaplikasikan data untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pembelajaran organisasi menolak stabilitas dengan cara terus-menerus melakukan evaluasi diri dan eksperimentasi.

Organizational learning mengkonsentrasikan pada pengumpulan yang obyektif dan analisis dari proses yang terlibat didalam individu dan kelompok *learning* didalam organisasi, sedangkan pokok bahasan mengenai organisasi pembelajaran (*learning organization*) berorientasi pada aksi dan kegiatan yang merupakan pelengkap pada penggunaan *diagnose* yang spesifik dan peralatan pengujian metodologi yang mana bisa membantu dalam pengidentifikasian, peningkatan dan mengevaluasi kualitas dari proses *learning* didalam organisasi

Menurut Senge dalam Smith, M.K. (2001) <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm> dinyatakan bahwa organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah organisasi yang mana orang didalamnya secara terus menerus mengembangkan kapasitas untuk membentuk suatu hasil yang benar benar didambakan, yang mana pola pikir yang baru dan yang luas dijaga, aspirasi kelompok diatur secara bebas dan orang selalu terus menerus belajar untuk melihat semuanya sebagai suatu kesatuan. *Company learning* adalah sebuah pandangan yang mungkin bisa didapat, ini tidak didapat dengan cara yang sederhana melalui pelatihan pada individu, ini hanya bisa didapat dari hasil *learning* pada semua *level* di organisasi. Sebuah *company learning* adalah sebuah organisasi yang mengencourage *learning* dari semua anggotanya dan terus menerus mengubah dirinya sendiri. Watkins and Marsick dalam Smith, M,K (2001: <http://www.infed.org/learning-org/senge.htm>) mengatakan bahwa *learning organizations* adalah penggolongan oleh total pekerja yang terlibat didalam sebuah proses dari kerjasama yang dipimpin, perubahan pertanggungjawaban secara berkelompok yang diarahkan pada penyebaran nilai atau prinsip prinsip.

Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Orang-orang

dipekerjakan karena memiliki kompetensi atau pengetahuan tertentu, yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka ataupun pelatihan-pelatihan formal. Dapat dikatakan bahwa pendidikan formal merupakan satu cara untuk meningkatkan kemampuan individu dan bahwa organisasi memperoleh keuntungan dari berbagai aktivitas individu terdidik tersebut. Berdasarkan pandangan ini, pembelajaran merupakan sebuah fenomena dimana organisasi memperoleh keuntungan dari anggota organisasinya yang trampil. Namun, hal ini tidaklah sederhana. Sekarang ini, pembelajaran individu tidaklah menjamin pembelajaran organisasi, tetapi pembelajaran organisasi tidak akan terjadi tanpa pembelajaran individu Garvin (2000: 34).

Konsep pembelajaran individu menjelaskan secara implisit bahwa manusia memiliki kemampuan untuk belajar dan berubah untuk mencapai pendewasaan dirinya, sehingga ia mampu memberikan kontribusi terbaik minimal untuk dirinya, dan lebih luas untuk menciptakan kesejahteraan bagi organisasi, masyarakat atau lingkungannya.

Mengacu pada pandangan yang diberikan oleh beberapa ahli diatas dapat dijabarkan bahwa untuk menjadi sebuah organisasi pembelajaran (*learning organization*) bukanlah hal yang mudah bagi sebuah organisasi, dalam sebuah organisasi pembelajaran (*learning organization*) ditunjukkan melalui berbagai hal diantaranya adalah dengan nampaknya anggota organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kapasitas untuk membentuk suatu hasil yang benar benar didambakan, termasuk didalamnya organisasi perlu untuk mengencourage *learning* dari semua anggotanya dan terus menerus mengubah dirinya sendiri yang mana pola pikir yang baru dan yang luas dijaga, aspirasi kelompok diatur secara bebas dan orang selalu terus menerus belajar untuk melihat semuanya sebagai suatu kesatuan dan secara khusus dan harus terlibat adanya penggolongan oleh total pekerja yang terlibat didalam sebuah proses dari kerjasama yang dipimpin, perubahan pertanggungjawaban secara berkelompok yang diarahkan pada penyebaran nilai atau prinsip prinsip.

Dalam mengimplementasikan proses *learning* dalam sebuah *learning organization*, hal lain yang perlu diperhatikan adalah mengenai lingkungan. Lingkungan yang ada juga dituntut untuk dapat mendukung terciptanya suatu keadaan yang mendukung proses *learning* tersebut berjalan, dimana lingkungan dari organisasi dikondisikan

untuk sadar dan mengerti akan perbedaan yang ada diantara anggota organisasi, adanya kondisi untuk dapat mengembangkan pola pikir dan mampu menerima kesalahan, kekeliruan dan kegagalan sebagai resiko dalam melakukan pengembangan.

Dengan mengkondisikan hal tersebut maka organisasi mampu membentuk lingkungan belajar yang kondusif bagi para anggota organisasinya, setidaknya lingkungan yang terbentuk membantu dalam pelaksanaan proses *learning* bagi individu anggota organisasi. Pernyataan ini didukung oleh pendapat Garvin (2000:34) yang menyatakan :*four conditions are essential if learning is to flourish (1). The recognitions and acceptance, (2).The provision of timely, unvarnished feedback, (3). The pursuit of new of thinking and untapped source of information, and (4), the acceptance of errors, mistakes, and failures as the price of improvements.*

Komunikasi

Komunikasi dijelaskan sebagai proses dimana informasi dipertukarkan antara individu yang satu dengan yang lainnya Shani and Lau (2005). Komunikasi dilihat dari cara penyampaiannya dapat dibedakan dalam dua bentuk yaitu verbal dan non verbal, bentuk pengkomunikasian secara verbal yaitu dengan menggunakan kata, sedangkan non verbal yaitu tanpa menggunakan kata, misalnya dengan menggunakan gerak tubuh, penampilan, aroma, baju, seragam, ekspresi wajah, perhiasan, kendaraan dan beberapa simbol, tanda dan perilaku lainnya.

Komunikasi dalam organisasi sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan dari organisasi dimana dengan komunikasi yang baik akan mudah pencapaian tujuan organisasi demikian juga sebaliknya. Hal ini diperkuat oleh Terrence E Mc Sweeny dalam Himstreet, Baty, Lehman (1990) yang menyatakan bahwa :*any corporate team or group of employees is no different from a symphony orchestra effectively, each individual in the group must work in harmony to achieve the group goals.*

Di dalam suatu organisasi ada dua alasan yang penting bagi para pemimpin untuk berkomunikasi secara efektif, yaitu:

1. Komunikasi merupakan suatu proses bagi penyelenggaraan fungsi-fungsi manajemen
2. Komunikasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang menyita sebagian besar waktu kerjanya.

Melalui proses komunikasi yang baik para pemimpin dapat menyelenggarakan tugasnya serta tanggung jawab pekerjaannya. Setiap informasi harus disampaikan atau dikomunikasikan kepada pemimpin, agar mereka memiliki dasar untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajerial. Demikian pula di dalam menyelesaikan tugasnya pemimpin harus mengadakan komunikasi dengan bawahannya mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, serta dalam mengadakan pengendalian dan pengawasan kerja. Semua ini dilakukan agar apa yang dikerjakan terarah pada tujuan yang telah ditentukan sesuai dengan perencanaan organisasi.

Dari pandangan Senge mengenai *learning organization* dalam kelima disiplin *learning*, dilihat bahwa Senge menekankan dalam sebuah organisasi yang melakukan proses *learning* terdapat keinginan dari setiap anggotanya untuk senantiasa mengembangkan kemampuan dirinya, dimana pola pikir yang baru bebas dinyatakan dan adanya pengertian bahwa segala sesuatu harus dilihat sebagai suatu kesatuan, sehingga proses *learning* akan menghasilkan pengetahuan, yang mana setiap anggotanya senantiasa melakukan *sharing*, tanggap terhadap lingkungan dan adanya prinsip bahwa kegagalan bukanlah sesuatu yang memalukan dan harus diberikan hukuman atau tindakan, melainkan dilihat lebih pada sesuatu kesempatan untuk bisa lebih melakukan proses *learning*.

Komunikasi turut berperan di dalam sebuah organisasi yang melakukan proses *learning*, komunikasi berperan bukan hanya antar personal namun juga antar unit dan departemen, dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang baik dalam artian tidak *birokratis*, *egaliter* dan *open minded* harus dibentuk untuk bisa menyokong proses *learning* yang ada sehingga memungkinkan *learning* itu selalu berkelanjutan di semua unit atau bagian sampai pada individu yang ada di dalam unit atau bagian tersebut.

Pentingnya komunikasi dalam sebuah organisasi pembelajaran (*learning organization*) didukung oleh pernyataan dalam *website* Smith M. K 2001, mengenai pendapat Senge yaitu: "*Peter Senge also places an emphasis on dialogue in organizations - especially with regard to the discipline of team learning*".

Smith juga menjelaskan pandangan dari Gadamer yaitu "*Dialogue (or conversation) as Gadamer has argued it is a process of two people understanding each other. As such it is inherently risky and involves questioning our beliefs and assumptions.*"

Selanjutnya Smith dalam Gadamer (1979) juga mengemukakan pendapatnya, yaitu:

"*Thus it is a characteristic of every true conversation that each opens himself to the other person, truly accepts his point of view as worthy of consideration and gets inside the other to such an extent that he understands not a particular individual, but what he says. The thing that has to be grasped is the objective rightness or otherwise of his opinion, so that they can agree with each other on a subject.*"

Dari pernyataan tersebut diatas maka dalam pengimplementasian kelima disiplin *learning* dibutuhkan komunikasi yang baik diantara individu-individu didalamnya agar bisa saling mengerti dan mempunyai pemahaman yang sama mengenai suatu hal tertentu.

Sebagai manusia, anggota organisasi mempunyai kebutuhan, menurut Maslow dalam Greenberg dan Baron (1993), jenjang kebutuhan manusia sebagai karyawan (*Maslow's hierarchy of needs*), yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis/dasar/pokok (*basic needs* atau *faali*), seperti makan, minum, pakaian, tempat tinggal, tidur, seks, udara sejuk dan lain-lain.
2. *Safety-security needs*, kebutuhan akan rasa aman, jauh dari bahaya dalam menghadapi kehidupannya.
3. *Social-affiliation needs*, kebutuhan akan kegiatan sosial, diterima oleh kelompok agar tidak merasa terasing.
4. *Esteem-recognition needs*, Kebutuhan untuk dihargai dan dihormati orang lain.
5. *Self-actualizations needs*, Kebutuhan untuk mendapatkan realisasi diri dan terpenuhinya cita-cita pribadi sehingga dapat mengembangkan potensi/kepastian diri.

Aktualisasi diri (*self-actualizations needs*) berkaitan dengan keinginan atau kebutuhan manusia untuk diakui orang lain tentang kemampuannya dalam mengerjakan sesuatu atau mencapai sukses dalam hal-hal tertentu. Dengan kata lain sebagai keinginan untuk membuktikan kemampuannya berdasarkan potensi dirinya.

Sesuai dengan teori Maslow dalam Greenberg dan Baron (1993), manusia disamping memerlukan kebutuhan pokok atau dasar untuk hidup seperti halnya makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal dan sejenisnya. Manusia juga membutuhkan sesuatu yang lain yang bersifat non-material atau non-fisik. kebutuhan yang dimaksud antara lain kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial atau kebutuhan untuk diakui atau dihargai

oleh pihak luar atau kebutuhan yang berhubungan rasa harga diri (*self-esteem*), dan kebutuhan mendapatkan kesempatan untuk membuktikan bahwa dirinya mampu melakukan sesuatu yang berarti atau yang merupakan sesuatu yang mengembangkan menurut dirinya (kebutuhan aktualisasi diri atau *self-actualization*).

Motivation to learn, merupakan salah satu bentuk kebutuhan akan aktualisasi diri, dimana anggota organisasi terdorong untuk belajar mengenai sesuatu yang bisa menumbuhkan nilai pada dirinya sendiri. Seseorang akan berusaha untuk mengembangkan kompetensi serta kinerjanya, sehingga menumbuhkan rasa untuk senantiasa menjadikan dirinya bagian penting dari organisasinya, orang yang mempunyai *motivation to learn* akan mendapatkan *respect* atau pengakuan dari orang lain, ini termasuk dalam kebutuhan akan *self-actualization*.

Dijelaskan bahwa dalam sebuah *organisasi pembelajaran (learning organization)*, terdapat keinginan dari setiap anggota organisasi untuk senantiasa mengembangkan potensi dirinya. Bagaimana mencapai kondisi ini merupakan hal yang sering ditanyakan, salah satu cara adalah dengan menumbuhkan *motivation to learn* dari setiap anggotanya agar mampu untuk senantiasa mengembangkan potensi dirinya.

Motivation to learn, merupakan salah satu bentuk kebutuhan akan aktualisasi diri, dimana anggota organisasi terdorong untuk belajar mengenai sesuatu yang bisa menumbuhkan nilai pada dirinya sendiri inilah yang harus didapatkan dan ditunjukkan oleh sebuah organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang selalu melakukan proses *learning*.

Mengetahui kepuasan pengguna diperlukan untuk mengevaluasi seberapa jauh organisasi tanggap terhadap apa yang dibutuhkan oleh para pengguna, sebagai fenomena kualitas layanan yang diberikan oleh lembaga penelitian dan pengembangan pemerintah kepada konsumennya yaitu Direktorat Jenderal terkait dan para peneliti itu sendiri sudah tepat, maka diharapkan pengguna akan merasa puas. Dengan puasanya pengguna dari Direktorat Jenderal terkait, diharapkan reputasi dan kualitas hasil penelitian akan semakin baik. Sebagai sebuah *organisasi pembelajaran (learning organization)* maka lembaga penelitian dan pengembangan (litbang) pemerintah harus senantiasa melakukan *learning* dan perubahan-perubahan atau perbaikan-perbaikan dari waktu ke waktu salah satu cara adalah dengan melakukan perubahan kearah yang

lebih baik dari kualitas layanan yang akan berimbas pada kepuasan pengguna, jika hal ini tercapai maka nampak bahwa sebagai *organisasi pembelajaran (learning organization)* lembaga Litbang melakukan proses *learning* yang berkesinambungan.

Dalam Oxford Advanced Learners Dictionary (2000) mendeskripsikan kepuasan sebagai "*the good feeling that you have when you achieved something or when something that you wanted to happen does happen*". Dengan demikian bisa dikatakan bahwa kepuasan adalah sebuah rasa yang didapatkan karena memperoleh sesuatu atau pada saat sesuatu yang kamu inginkan terjadi.

Parasuraman dalam Tjiptono dan Chandra (2005) menjabarkan bahwa terdapat 5 (lima) dimensi utama yang disusun sesuai urutan tingkat kepentingan relatifnya sebagai berikut :

1. Reliabilitas (*reliability*), berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati.
2. Daya tanggap (*responsiveness*), berkenaan dengan ketersediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta menginformasikan kapan saja akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.
3. Jaminan (*assurance*), yakni perilaku karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap organisasi dan organisasi bisa menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya.
4. Empati (*empathy*), berarti organisasi memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.
5. Bukti fisik (*tangibles*), berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan organisasi, serta penampilan karyawan.

KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun dari kondisi yang ada saat ini di lembaga penelitian dan pengembangan (litbang) pemerintah yaitu kondisi Sumberdaya Manusia (SDM) pejabat

fungsional peneliti yang masih terbatas dalam kuantitas maupun kualitas, begitu pula dengan tingkatan kelembagaan penelitian dan pengembangan (litbang), ada yang setingkat Badan, ada yang setingkat kantor, dan ada yang setingkat fungsi (UPT, Bidang, Bagian). Selain itu kondisi pendanaan kegiatan penelitian dan pengembangan yang belum menggembirakan apabila dibandingkan dengan Negara berkembang atau negara maju. Ketiga kondisi lingkungan ini dapat mempengaruhi persaingan lingkungan yang kompetitif. Lingkungan yang semakin kompleks ini membutuhkan modal dasar pengetahuan. Dengan adanya lingkungan bersaing yang kompetitif, dimana kompetisi harus dihadapi oleh setiap organisasi termasuk lembaga penelitian dan pengembangan untuk mendapatkan keunggulan dalam menemukan berbagai inovasi dalam memenuhi pengguna atau *User*.

Para peneliti dalam bidang keunggulan berkompetensi yang berkelanjutan berkesimpulan bahwa hanya ada satu hal yang membuat lembaga litbang bisa memiliki keunggulan bersaing, yaitu saat lembaga litbang mengenali bagaimana menggunakan pengetahuan yang diketahui dan bagaimana pengetahuan yang telah diketahui tersebut dengan cepat dapat digunakan untuk mengetahui sesuatu yang baru.

Pengetahuan dianggap sebagai sumber daya lembaga litbang paling strategis, karena dengan kepemilikan modal pengetahuan (*intellectual capital*), lembaga akan memiliki sumber daya yang bila dikelola dengan efektif mampu mendorong lembaga untuk memiliki keunggulan dibanding para pesaingnya Prusak, L. (2001: 1002-1007) Namun agar pengetahuan yang dimiliki dapat memberikan nilai tambah bagi lembaga/perusahaan, maka pengetahuan harus disosialisasikan, dieksternalisasikan, dikombinasikan, dan diinternalisasi Nonaka dan Takeuchi (1995:34)

Peran sumberdaya manusia sangat diperlukan untuk mengadopsi segala perubahan yang terjadi. Sumber daya manusia yang ada di lembaga litbang harus selalu dikembangkan secara kontinu guna meningkatkan kemampuan agar dapat menyesuaikan dengan tuntutan lingkungannya. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian pejabat fungsional peneliti yaitu dengan memberikan pendidikan dan pelatihan. Pelatihan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan kesesuaian sikap dalam

rangka meningkatkan kinerja pada saat ini dan masa yang akan datang.

Herkema (2003:340-346) mendefinisikan inovasi sebagai upaya pemrosesan pengetahuan untuk menciptakan pengetahuan baru yang dapat memberikan keuntungan dan solusi yang berguna. Inovasi berkaitan dengan perubahan, dimana perubahan tersebut dapat bersifat radikal dan incremental (Bessant, 2003; Herkema, 2003).

Inovasi melibatkan seluruh bagian dalam sebuah lembaga litbang tanpa pengecualian, sebagaimana diutarakan Gaynor dalam Andrawina, L. (2009: 81) yang dapat diadopsi terhadap lembaga litbang adalah tidak hanya pejabat fungsional peneliti yang ada di lembaga litbang yang harus berpikir inovatif, namun juga pejabat struktural dan staf. Untuk menyesuaikan terhadap lingkungan yang berubah dengan dinamis, lembaga Litbang harus menyesuaikannya melalui proses belajar para individu pejabat fungsional peneliti atau karyawannya. Proses belajar dapat menghasilkan pengetahuan baru dalam mengambil pilihan strategis terbaik. Proses belajar akan menghasilkan perubahan atau perbaikan terhadap simpanan pengetahuan yang dimiliki oleh pejabat fungsional peneliti dan pejabat struktural dan staf/ karyawan.

Munculnya pandangan baru mengenai posisi pengetahuan sebagai sumberdaya strategis tidak dapat dilepaskan dari teori organisasi pembelajaran. Pembelajaran sebagai proses mengubah keadaan pengetahuan individu atau lembaga menjadikan kajian antara pengetahuan dan pembelajaran ini saling berkaitan. Lembaga yang melaksanakan program penelitian dan pengembangan dapat menggunakan informasi eksternal yang tersedia menjadi lebih baik.

Investasi dalam program penelitian dan pengembangan berulang kali dinyatakan memiliki peranan penting dalam menambah keahlian peneliti yang terlibat didalamnya. Program penelitian dan pengembangan dapat meningkatkan simpanan pengetahuan dan berkontribusi terhadap dasar pengetahuan. Pendapat Vinding dalam Andrawina, L. (2009:79) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan saling berpengaruh antara hasil program penelitian dan pengembangan dengan kapasitas penyerapan pengetahuan. Hubungan ini memiliki dua arah. Arah yang pertama, kapasitas penyerapan pengetahuan mempengaruhi intensitas penelitian dan pengembangan. Arah kedua, semakin banyak program penelitian dan pengembangan yang

dilakukan maka semakin efisien pula upaya untuk memperoleh pengetahuan eksternal.

Merujuk dari pernyataan senge bahwa satu satunya cara untuk mendapatkan keunggulan bersaing adalah organisasi dituntut mampu menjadi organisasi yang selalu lebih cepat dalam proses *learning* dibanding dengan pesaingnya. Dengan menjadikan sebuah *organisasi pembelajaran (learning organization)*, organisasi akan bisa menjawab semua tuntutan yang ada.

Dalam penelitian ini proses *learning* dilihat dari 5 (lima) disiplin *learning* yang dikemukakan oleh Senge (1994 :4) dalam pencapaian *learning* sebagai sebuah *organisasi pembelajaran (learning organization)*.

Dengan adanya kelima disiplin *learning* yang merupakan sistem yang ada dalam sebuah organisasi yang sudah *organisasi pembelajaran (learning organization)* dan sedang melakukan proses *learning*, maka yang ingin dilihat bagaimana komunikasi dan *motivation to learn* yang ada didalam organisasi (lembaga litbang pemerintah) yang sudah menyatakan bahwa dirinya adalah sebuah *organisasi pembelajaran (learning organization)*.

Keunggulan bersaing dalam lembaga litbang pemerintah juga dituntut untuk dapat tercermin melalui *service quality* yang diberikan kepada konsumen, semakin baik kualitas layanan yang diberikan kepada konsumennya maka semakin kepuasan pelanggannya akan semakin baik, dan juga berdampak semakin baik reputasi dari organisasi/lembaga litbang pemerintah tersebut.

METODOLOGI PENELITIAN

Alasan Menggunakan Metode Penelitian Kualitatif

Seperti telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dalam mencari solusi alternatif sesuai dengan judul penelitian dan sesuai dengan rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Alasan utama menggunakan metode kualitatif adalah sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu : melakukan kajian terhadap isu kontemporer dengan permasalahan yang masih belum jelas, holistic dan kompleks serta dinamis penuh dengan makna terutama dalam konteks Kualitas Sumber Daya Manusia Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pemerintah dengan fokus kajian Analisis Organisasi

Pembelajaran (*learning organization*), yang tidak mungkin data pada situasi sosial tersebut dijarah dengan metode penelitian kuantitatif.

Selain hal tersebut dalam pendekatan ini menawarkan keluwesan yang tinggi dan memerlukan kebebasan untuk mendapatkan informasi dari tangan pertama (*first hand informan*). Untuk menjawab permasalahan yang sesuai dalam penelitian ini, analisis kualitatif terhadap data penelitian dianggap lebih sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

1. Analisis kualitatif lebih adaptif dan lebih sesuai apabila menemukan masalah-masalah yang lebih kompleks.
2. Analisis kualitatif lebih peka dan luwes.
3. Menggunakan analisis kualitatif dimungkinkan adanya hubungan antara responden dan peneliti. Peneliti terlibat langsung dalam permasalahan yang menjadi objek penelitiannya. Peneliti dalam kondisi apapun harus tetap obyektif dalam pengolahan data dari responden.

Bentuk dan metode yang digunakan dalam pendekatan kualitatif adalah: *case study*, *focus group discussion (expert judgment)*, dan *historical ethnografi*.

Yin (1999:4) menyatakan bahwa suatu penelitian *study casus* dapat dibedakan dalam tiga tipe yaitu : studi-studi mengenai 1) *Explanatoris*, 2) *Eksploratoris* dan 3) diskriptis. Dalam penelitian ini lebih ditekankan dengan menggunakan Diskriptif.

Pada penelitian ini hanya melakukan *single case study*, merupakan kritikal tes bagi teori manajemen pengetahuan (*knowledge management*) berbasis teknologi dalam konteks organisasi pembelajaran (*learning organization*).

Focus Group Discussion sebagai salah satu bentuk penelitian kualitatif, merupakan wawancara kelompok yang ditekankan pada interaksi dan perilaku yang muncul dalam kelompok, ketika kelompok itu disodorkan suatu topik atau isu tertentu sesuai dengan kepentingan penelitian..

Desain penelitian merupakan suatu alat yang menuntun peneliti dalam melakukan penelitian. Dalam desain penelitian ini peneliti memiliki pedoman atau arahan dalam melakukan pengumpulan data, menganalisis, dan menginterpretasikan atau menterjemahkan data yang dikumpulkan dan selanjutnya membuat kesimpulan.

Desain penelitian diawali dengan fokus masalah yang muncul pada proses berbagi dan menyerap pengetahuan serta proses pembelajaran

organisasi, kemudian hasil identifikasi ini disusun rumusan masalah / research yang terkait dengan masalah Organisasi pembelajaran (*learning organization*) melalui observasi, dokumentasi dan wawancara. Study proposisi memberikan arahan dalam mengidentifikasi dan mendapatkan informasi-informasi yang relevan dalam mendukung penelitian ini, artinya studi proposisi membatasi penelitian ini dari informasi-informasi yang tidak ada hubungannya dengan penelitian ini, yang mungkin akan dikumpulkan oleh peneliti. Study proposisi dalam penelitian ini adalah Organisasi pembelajaran (*learning organization*) dapat meningkatkan kepuasan pengguna hasil penelitian. Yin (1994: 14))

mendefinisikan bahwa *unit of analysis* sebagai berikut *is related to the way the initial research questions have been defined*. Dalam penelitian ini unit analisis adalah lembaga litbang pemerintah dan direktorat jenderal terkait.

Terdapat enam macam sumber bukti yang bisa digunakan dalam penelitian *case study*, yaitu : dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan dan perangkat perangkat fisik. Dalam menggunakan keenam sumber ini diperlukan ketrampilan dan prosedur metodologis yang berbeda-beda. Lebih lanjut menurut Yin (1999) dalam pengumpulan data terdapat beberapa prinsip-prinsip utama yang harus diperhatikan, yaitu: *Using multiple, not just single, source of evidence; creating a case study data base; maintaining a chain of evidence*.

1. Wawancara

Wawancara (*interview*) merupakan percakapan antara dua orang atau lebih dan berlangsung antara yang mewawancarai dan diwawancarai.

Sesuai dengan jenis-jenis wawancara diatas, jenis wawancara yang dipilih adalah *personality interview*. Jenis wawancara ini dipandang paling sesuai untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam kegiatan penelitian.

2. Observasi

Sering disebut juga dengan pengamatan. Sebuah kegiatan dalam pengambilan data melalui pengamatan langsung dengan melibatkan semua indera. *Observational data are attractive as they afford the research the opportunity to gather live situations*. (Cohen L, Lawrence Manion, and Keith Morrison, 2000:322).

3. Kuesioner

Tujuan umum dari sebuah kuesioner harus dapat diklarifikasi dan diterjemahkan menjadi

sesuatu yang khusus dan tujuan yang kongkrit atau *setting* tujuan. Guru peneliti utama berpandangan tentang kerja *in-service* yang terjangkau disajikan dalam sebuah deskripsi dan prioritas guru peneliti kedua dalam ketentuan kegiatan *in-service* pendidikan adalah beralasan khusus.

4. Dokumentasi

Kegiatan dokumentasi yang dilakukan untuk mengumpulkan dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik yang bentuknya dapat berupa surat, buku harian, foto, hasil rekaman gambar, naskah pidato, catatan khusus, skrip, dan catatan-catatan lain.

Teknik Analisis

Case study merujuk pada *explanatory study*, maka teknik analisisnya juga lebih mengarah pada *explanatory*, yang mana akan banyak dilakukan analisis dan penjelasan serta data yang didapat selama penelitian dilakukan. Perbedaan perspektif dari setiap sudut pandang mengenai *penerapan manajemen pengetahuan (knowledge management)* berbasis teknologi informasi dalam konteks organisasi pembelajaran (*learning organization*) dapat diketahui dari sudut pandang pejabat struktural dan staf serta pejabat fungsional peneliti selaku konsumen dan akhirnya bisa didapat solusi terbaik; dan terakhir melakukan *chain of evidence*, dengan menganalisis keterkaitan diantara data yang dikumpulkan dalam penelitian *case study*. Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Seleksi data berdasarkan relevansi dengan proposisi :
2. Melakukan Triangulasi

Dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian triangulasi terdiri atas: sumber, teknik pengumpulan data dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber.

3. Melakukan *Chain of Evidence*

Dilakukan melalui menganalisis keterkaitan diantara data kondisi lembaga litbang dan kegiatannya organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang dikumpulkan dalam penelitian *case study*.

4. Analisis SWOT

Analisis SWOT terdiri dari Faktor kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman yang juga merupakan suatu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan/organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pemerintah.

Kondisi Sumber daya Manusia.

Kuantitas dan kualitas sumberdaya manusia (SDM) dapat dilihat pada rasio tenaga peneliti per 1.000 pekerja, dari data yang tersedia dapat diketahui bahwa negara Jepang memiliki rasio yang paling baik yaitu 9,9 pada tahun 2002, dengan ini berarti setiap 1.000 pekerja terdapat 9,9 pekerja dengan kategori tenaga peneliti, kemudian disusul oleh Korea Selatan sebesar 6,4 sedangkan yang terkecil adalah Indonesia sebesar 0,5 pada tahun 2001 berarti tidak ada 1 peneliti dari 1.000 pekerja Indonesia.

Kondisi Pendanaan/Anggaran

Pendanaan/anggaran untuk kegiatan penelitian dan pengembangan dapat diindikasikan dengan persentase belanja penelitian dan pengembangan (litbang) terhadap PDB, untuk negara Asia yang terbesar adalah negara Jepang sebesar 3,12 % pada tahun 2002 dan pada tahun 2003 meningkat menjadi 3,21%, kemudian disusul Korea Selatan sebesar 2,91 % pada tahun 2002 dan meningkat pula menjadi 2,96 % pada tahun 2003, sedangkan yang terkecil adalah Indonesia sebesar 0,05 % pada tahun 2001 dan menurun sangat kecil menjadi 0,039% pada tahun 2002. Sedangkan negara China meningkat cukup drastis pada tahun 2000 hanya sebesar 1 % meningkat menjadi 2,2 % pada tahun 2003, dan negara Singapura pada tahun 2000 menganggarkan sebesar 1,89 % pada tahun 2000 dan pada tahun 2003 meningkat menjadi 2,2 %.

Saat ini kondisi pejabat fungsional peneliti kurang mendapat perhatian, pendapatan seorang prof. riset sangat memprihatinkan yang dapat diindikasikan dengan tunjangan fungsional hanya sebesar Rp. 1.400.000,- (satu juta empat ratus ribu rupiah), dibandingkan seorang profesor (jabatan akademis di perguruan tinggi). Meskipun

tunjangan professor riset jauh lebih rendah dari profesor di bidang pendidikan di perguruan tinggi, pemerintah tidak punya rencana menaikkan tunjangan peneliti (Kompas, 2011), kondisi demikian apabila dibiarkan dan tidak mendapat perhatian dari pemerintah sangat berbahaya bagi kelangsungan lembaga riset Indonesia, Pratiwi P. Sudarsono (Kompas, 2011) mengatakan Indonesia memiliki banyak orang pintar, keahlian, dan jejaring Internasional, namun, peneliti sains dan teknologi pun ternyata belum mendapat prioritas dari Negara.

Gumilar R Sumantri mengatakan dengan kebebasan yang diberikan kepada Universitas Indonesia dengan status badan hukum milik negara, gaji dosen peneliti di Universitas Indonesia sebesar Rp 15 juta hingga Rp 38 juta. Melihat fenomena tersebut, maka kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pertanian Haryono mengatakan, Malaysia terutama mengincar peneliti yang memiliki keahlian di bidang perkebunan sawit dan karet, apabila para peneliti ini "hijrah" ke negeri "jiran", perkebunan sawit dan karet kita tidak bisa bersaing dengan negara Malaysia. Rendahnya pendapatan bagi peneliti di Indonesia dikhawatirkan berdampak buruk bagi masa depan bangsa.

Kondisi Kelembagaan

Keberadaan kelembagaan penelitian dan pengembangan dapat diindikasikan dengan adanya hak paten yang dihasilkan. Pada tahun 1988 paten dari Malaysia, Thailand dan Indonesia sama yaitu hanya 2 (dua) paten, namun sejak tahun 1989 terjadi peningkatan paten dari negara Malaysia dan Thailand dan pada tahun 2002 terlihat negara Malaysia memiliki 62 paten dan Thailand memiliki 61 paten sedangkan Indonesia hanya 15 paten. Kondisi ini menunjukkan negara Indonesia ketinggalan jauh dari negara-negara yang ada di Asia.

Selain itu apabila dikaji lebih dalam dapat diketahui bahwa kondisi kelembagaan di Indonesia belum mengarah kepada keberadaan dan tugas serta fungsi pejabat fungsional peneliti, tetapi masih mengarah kepada jabatan struktural.

Keberadaan Jabatan Fungsional Peneliti

Umumnya peminat jafunglit adalah PNS yang dianggap bermasalah oleh kementeriannya, kondisi juga berdampak kepada PNS usia muda yang kurang berminat menjadi jafunglit dan cenderung memilih jabatan struktural, karena

kesenjangan yang cukup tinggi antara jabatan fungsional dan struktural dalam memperoleh kompensasi.

Kategori Jabatan Fungsional Peneliti.

Disamping kategori jenjang jabatan fungsional peneliti masih dapat di kategorikan lagi jabatan fungsional peneliti sesuai prospek dan peluang pejabat fungsional peneliti dalam lembaga litbang dan lembaga non litbang yang dapat di kategorikan lagi dalam 4 (empat) kategori yang dijadikan dasar dalam penentuan key informan yaitu :

- a. Peneliti yang merangkap menjadi pejabat struktural di lembaga litbang (tunjangan tetap diambil salah satu yang dianggap menguntungkan);
- b. Peneliti yang dibebaskan sementara karena menduduki jabatan struktural dibawah eselon I dan II di luar lembaga litbang ;
- c. Peneliti yang merangkap menjadi pejabat struktural di luar lembaga litbang karena telah menduduki posisi eselon I dan II (tunjangan tetap diambil salah satu yang dianggap menguntungkan);
- d. Peneliti Murni di lembaga litbang.

Kondisi Litbang Pemerintah Saat ini.

Dapat dilihat pada Tabel 1 (terlampir).

Pembobotan Aspek-aspek Internal dan Eksternal.

Dapat dilihat pada Tabel 2 (terlampir).

Matrik Strategi SWOT Manajemen Pengetahuan

Dapat dilihat pada Tabel 3 (terlampir).

Pembobotan Aspek-aspek Internal dan Eksternal.

Dapat dilihat pada Tabel 4 (terlampir).

Interview Secara Terbuka (*Interview Open-ended*)

Dalam penelitian studi kasus ini, dilakukan wawancara (*interview*) dengan beberapa informan kunci (*Key Informan*). Deskripsi informan kunci yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah berdasarkan 4 (empat) kategori pejabat fungsional peneliti yang berada di kementerian Nakertrans dan diluar kementerian Nakertrans begitu pula untuk pejabat strukturalnya (sebagai pengguna).

Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian *case study* ini, tidak lepas dari (terdapat) beberapa kendala yang terjadi selama proses pengumpulan data, yang membatasi hasil penelitian ini. Dengan penjabaran

dan penjelasan berikut diharapkan dapat membuka peluang bagi peneliti berikutnya yang akan melaksanakan penelitian yang relevan dengan penelitian ini, berikut adalah kendala-kendala yang terjadi selama pengumpulan data penelitian *case study*.

Menganalisis Data Studi Kasus Strategi Dalam Analisis Data

Dalam penelitian *case study*, terdapat teknik analisis data yang sering digunakan yaitu : *pattern matching*, *explanation building*, dan program *logic model*. teknik analisis tersebut dapat digunakan dalam strategi *single case study* maupun *multiple case study*.

Pattern matching yang digunakan berhubungan dengan proposisi, yaitu :

Proposisi : Organisasi pembelajaran (*learning organization*) dapat meningkatkan kepuasan pengguna hasil penelitian.

Beberapa Asumsi Yang Digunakan

Dalam melakukan analisis dan pembahasan dalam penelitian ini, menggunakan beberapa asumsi, yaitu :

1. Dalam penelitian ini data yang akan dianalisis dan dibahas merupakan data yang didapat dari hasil pengamatan, hasil kuesioner, dan hasil *interview* serta *FGD*. Dalam menentukan informan kunci dan responden yang kompeten dalam memberikan gambaran yang sebenar tentang Organisasi Pembelajaran (*learning organization*), dan tingkat kepuasan peneliti dan pengguna.
2. Penelitian ini membahas studi kasus mengenai Organisasi pembelajaran (*learning organization*).

Teknik Analisis Data

Penjabaran analisis data terdiri atas pengujian, pengkategorian, pentabulasian ataupun pengkombinasian kembali bukti-bukti untuk merujuk pada proposisi awal penelitian. :

1. Berdasarkan pada proposisi teoritis.
2. Mengembangkan deskripsi kasus.

Proposisi Penelitian

Proposisi : Organisasi pembelajaran (*learning organization*) dapat meningkatkan kepuasan pengguna hasil penelitian.

Lembaga litbang memiliki ciri khusus yaitu suatu lembaga yang selalu berbagi dan menyerap pengetahuan yang harus dihayati oleh pejabat struktural dan pejabat fungsional peneliti yang selalu bekerjasama secara sinergis dalam melaksanakan setiap tahapan penelitian. Ciri utama lembaga litbang ini dibuktikan dengan adanya pernyataan dalam penyebaran pengetahuan di lembaga litbang sangat diperlukan dan menempati kategori tinggi.

Pengetahuan yang dimiliki pejabat fungsional peneliti akan mencerminkan kualitas atau kapasitas pejabat fungsional peneliti dengan meningkatnya daya pikir, dan dengan adanya kualifikasi pejabat fungsional peneliti yang profesional ini akan membantu lembaga litbang ini mencapai sasarannya yang ditunjukkan dengan kategori tinggi.

Proses *learning* dapat dimulai dengan adanya kebijakan pimpinan yang memberikan peluang berkompentensi dan untuk merangsang pejabat fungsional dalam menduduki jabatan rangkap hingga pimpinan tertinggi di lembaga litbang. Saat ini jabatan rangkap belum dapat diterapkan secara benar di lembaga litbang ini dan agar diketahui dan dipahami secara baik, maka setiap kebijakan baru perlu dilakukan sosialisasi, karena salah satu kendala pengembangan jabatan fungsional adalah kurangnya pengertian dan pemahaman terhadap jabatan fungsional dimaksud.

Pelaksanaan berbagai pertemuan antar pejabat fungsional peneliti secara rutin dapat membangun mental model pejabat fungsional peneliti dan untuk meningkatkannya para peneliti dapat mengundang lembaga litbang lain dalam mencari dan menemukan penemuan penemuan baru.

Dalam membangun komitmen antar pejabat fungsional peneliti, antar pejabat struktural dalam melaksanakan kegiatan penelitian perlu dilestarikan adanya pembagian kewenangan, dan untuk penyebaran pengetahuan dalam tim dapat dilakukan mulai dari penyusunan TOR, Proposal, hingga pelaporan serta pemanfaatan hasil penelitian sehingga terjaminnya kontribusi pengetahuan dan pengalaman dari para anggota tim dimaksud.

Selain itu dalam mensinergiskan pola pikir juga dimulai dari pembentukan tim dengan adanya pendamping dari narasumber atau pakar

yang kompetensinya tidak dimiliki dalam tim. Dalam menyamakan pendapat antara pejabat struktural dan pejabat fungsional, peneliti dapat mengajak koordinator peneliti dalam proses pengambilan kebijakan lembaga litbang. Dengan demikian akan terbangun komunikasi yang lebih baik dalam mengutarakan pendapat yang terkait dengan perencanaan, pelaksanaan dan pemanfaatan hasil penelitian.

Motivasi yang perlu dibangun di lembaga litbang adalah keinginan untuk selalu belajar dan untuk menciptakan dan memelihara keinginan, perlu adanya penghargaan dalam bentuk sanjungan maupun honor yang berbeda yang dapat diwujudkan dengan adanya tim kecil dari tim penelitian yang dibentuk (pejabat fungsional peneliti yang lebih berperan akan lebih mendapatkan honor atau penghasilan).

Kepuasan pengguna dapat dibagi kedalam dua sisi yaitu sisi pertama adalah kepuasan pengguna di luar pejabat fungsional peneliti baik pejabat struktural dan lembaga litbang maupun unit teknis terkait yang memanfaatkan hasil penelitian sebagai bahan masukan penyusunan kebijakan.

Sisi kedua adalah kepuasan pejabat fungsional peneliti yang dapat diindikasikan dengan peningkatan pangkat jabatan fungsional peneliti melalui angka kredit, seorang pejabat fungsional peneliti memiliki nilai tambah apabila mereka memiliki jabatan fungsional minimal peneliti Madya, karena dengan jabatan peneliti madya seorang pejabat fungsional peneliti mempunyai nilai tambah seperti penambahan masa kerja dari 56 tahun (peneliti pertama dan peneliti muda) menjadi 65 tahun (bagi peneliti madya dan peneliti utama) dengan demikian organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang telah ada dapat meningkatkan kepuasan pejabat fungsional peneliti. Selain itu walaupun saat ini rangkap jabatan baru terealisasi bagi eselon IV dan III (eselon II dan I masih terbatas) tetapi peluang rangkap jabatan ini merupakan nilai tambah tersendiri dari seorang pejabat fungsional peneliti.

Kepuasan pengguna lainnya adalah kepuasan dari unit teknis terkait, yang menunjukkan belum memanfaatkan hasil penelitian sebagai bahan penyusunan kebijakan dengan demikian berarti organisasi pembelajaran (*learning organization*) belum dapat memenuhi kepuasan pengguna, hal ini juga diindikasikan dalam penyusunan kebijakan tidak melibatkan pejabat fungsional peneliti. kondisi ini menggambarkan belum

adanya kepercayaan terhadap hasil penelitian yang dihasilkan oleh lembaga “buangan” (image yang melekat lembaga litbang adalah lembaga “buangan”). Unit teknis terkait mempertahankan (mempunyai) “gengsi” apabila memanfaatkan hasil penelitian dari lembaga “buangan” tersebut. Untuk mengatasinya banyak unit teknis terkait (direktorat jenderal terkait) menggunakan pejabat fungsional peneliti secara mandiri tanpa melalui lembaga.

Kondisi ini perlu segera dipecahkan melalui peningkatan komitmen pimpinan baik pimpinan di lembaga litbang, pimpinan di unit terkait dan pimpinan kementerian. Dengan komitmen ini diharapkan kepuasan pejabat fungsional peneliti dan kepuasan penggunaan di unit terkait lebih terwujud.

Dalam memenuhi keinginan pengguna atau unit teknis terkait atau direktorat jenderal terkait, lembaga litbang sudah menyusun strategi dalam merealisasi keinginan pengguna dimaksud. Strategi yang ditetapkan mulai dari melakukan koordinasi saat penyusunan rencana dan program kegiatan penelitian setiap tahun yang ditunjukkan dengan kriteria tinggi. Untuk itu lembaga litbang selalu belajar untuk memecahkan permasalahan, namun permasalahan klasik yang timbul belum dapat dipecahkan.

Dengan pengetahuan yang dimiliki lembaga litbang belum dapat memenuhi seluruh keperluan pengguna atau unit teknis terkait dalam memberikan berbagai rekomendasi yang diinginkan, namun kecenderungan yang terjadi lembaga litbang ini semakin menunjukkan upayanya untuk memenuhi kebutuhan pengguna. Upaya yang dilakukan dengan menjalin kerjasama dalam jangka waktu pendek, menengah dan panjang.

Deskripsi Proposisi.

Dari hasil pengumpulan data dan informasi yang bersumber dari hasil wawancara, FGD, dan pengisian kuisioner serta hasil pembahasan disajikan deskripsi berdasarkan masing-masing proposal sebagai berikut :

Proposisi : Organisasi pembelajaran (learning organization) dapat meningkatkan kepuasan pengguna hasil penelitian.

Dapat dilihat pada Tabel 5 (terlampir).

SIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Analisis Organisasi pembelajaran (*learning organization*) Pada Lembaga Penelitian Dan Pengembangan Pemerintah, maka dapat ditarik kesimpulan dan saran sebagai berikut:

Deskriptif persepsi organisasi pembelajaran (*learning organization*) dapat meningkatkan kepuasan pengguna hasil penelitian ;

- a. Organisasi pembelajaran (*learning organization*) dengan berbagai pembenahan yang telah dilakukan belum berdampak kepada kepuasan pengguna atau unit teknis dengan adanya kecenderungan keengganan pengguna untuk memanfaatkan hasil penelitian, berada pada posisi tinggi (belajar memecahkan permasalahan yang dihadapi pengguna). Sedangkan kepuasan pejabat fungsional sudah terpenuhi walaupun pejabat fungsional peneliti belum diikutsertakan dalam proses penyusunan kebijakan (walaupun peraturan perundang-undangan sudah mengamanatkan).
- b. Kepuasan pejabat fungsional peneliti dapat diperoleh dari dua sisi yaitu sisi kepuasan hasil penelitiannya dapat digunakan sebagai penambahan angka kredit dan materi walaupun tidak memenuhi (kecil), serta sisi lainnya adalah kepuasan hasil penelitiannya dimanfaatkan oleh pengguna. Sedangkan kepuasan pengguna dalam memanfaatkan hasil penelitian belum maksimal, banyak hasil penelitian yang diabaikan apalagi rekomendasi yang diberikan berisikan kritik pedas yang membangun.

Saran

1. Dalam mewujudkan organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang diinginkan perlu adanya pembagian kewenangan yang jelas antara pejabat fungsional peneliti dengan pejabat struktural dan adanya keteladanan dari pejabat struktural. Selain itu perlu membudayakan mendengar dengan meningkatkan frekuensi mengikuti berbagai pertemuan ilmiah, membaca dengan

membiasakan memanfaatkan internet dan perpustakaan dalam menambah pengetahuan dan wawasan, serta membiasakan bicara dalam setiap pertemuan ilmiah yang mengarah sebagai pembicara atau narasumber.

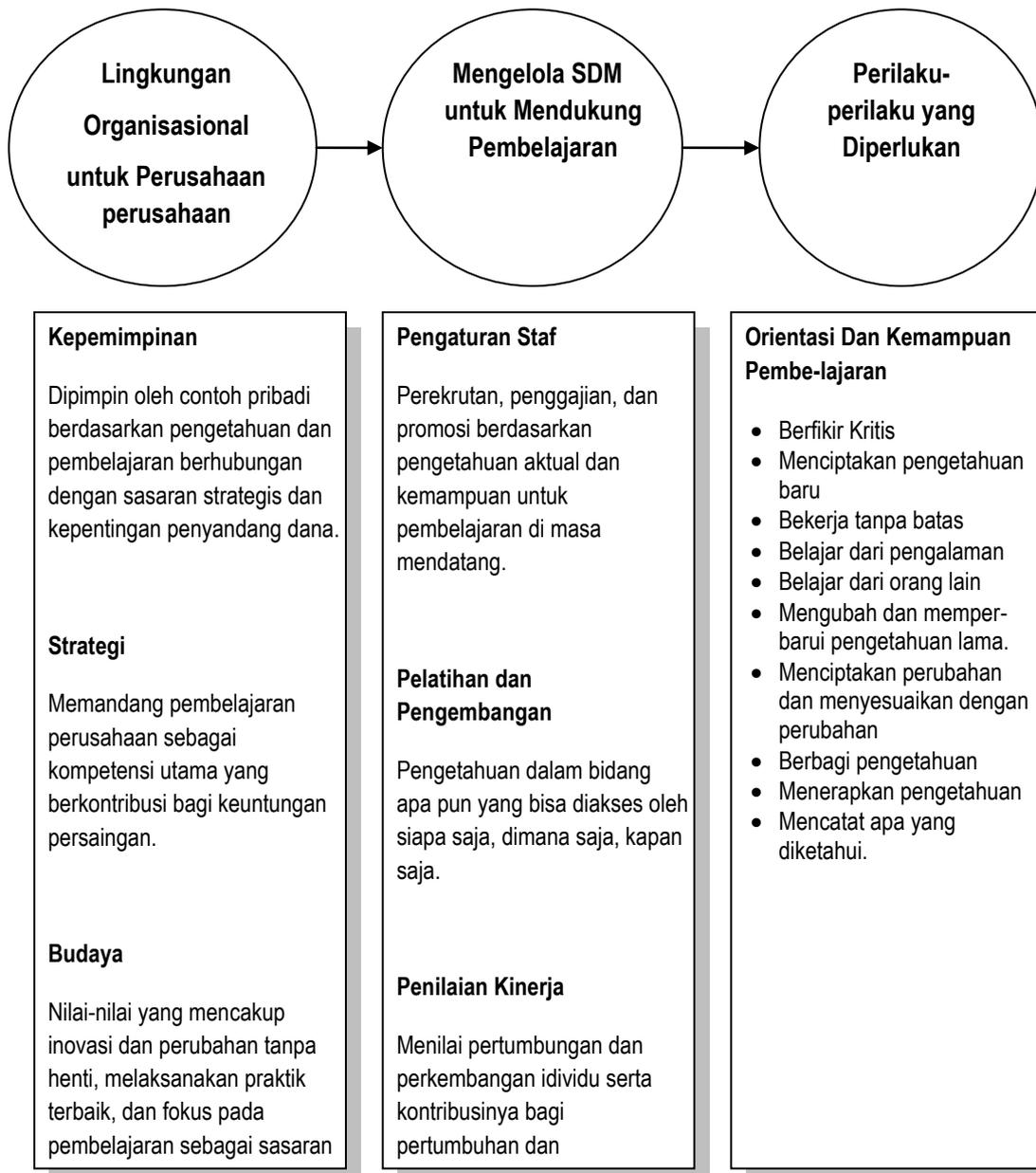
2. Dalam mengembangkan organisasi pembelajaran (*learning organization*) di lembaga litbang :
 - a. Dalam meningkatkan koordinasi yang intensif perlu diikuti dengan adanya motivasi yang tinggi dalam setiap tahapan penelitian dan pemanfaatan hasil penelitian dari pejabat struktural dan fungsional.
 - b. Dalam meningkatkan kepuasan pejabat fungsional peneliti perlu diimplementasikan adanya keikutsertaan pejabat fungsional peneliti dalam proses penyusunan kebijakan, dengan adanya komitmen dari pimpinan tertinggi kementerian (Menteri). Selain itu perlu pula adanya komitmen dari pimpinan tertinggi kementerian (Menteri) untuk mengeliminir lembaga litbang sebagai tempat “buangan” dan untuk menerapkan jabatan rangkap hingga pimpinan tertinggi di lembaga litbang.
 - c. Dalam meningkatkan kepuasan pengguna perlu adanya sosialisasi hasil penelitian dengan rekomendasi yang langsung dapat digunakan sebagai bahan penyusunan kebijakan, sehingga meningkatkan pemahaman bahwa litbang merupakan “dapur” dari penyusunan kebijakan.
3. Perlu diadakan penelitian lanjutan menggunakan pendekatan *multi case study* atau dengan metode kuantitatif, serta simulasi model dinamik.

DAFTAR PUSTAKA

- Absah Y, 2008. *Pembelajaran Organisasi, Strategi Membangun Kekuatan Perguruan Tinggi*, <http://repository.usu.ac.id>, Jurnal manajemen Bisnis vol 1 Jan 2006, disadur 14 Januari 2011.
- Affandi A. 2009. *Peran Knowledge Management Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage) Pada Institusi Pendidikan Tinggi* Orasi Ilmiah Jabatan Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.
- Andrawina L, 2009. *Hubungan Antara Kemampuan Berbagi Pengetahuan, Kapasitas Penyerapan Pengetahuan dan Kemampuan Berinovasi*, Disertasi, Institut Teknologi Bandung (ITB).
- Arismunandar, 2009. *Perilaku Organisasi Sebagai Pendekatan Antar disiplin Dalam Manajemen Pendidikan*. Pidato Pengukuhan Guru Besar Dalam bidang Manajemen Pendidikan Pada Fakultas Ilmu Pendidikan Disampaikan pada Sidang Senat Terbuka Universitas Negeri Makassar Pada Tanggal 17 Februari 2009.
- Aulawi H, 2010. *Analisis Hubungan Antara Knowledge Enablers, Perilaku Berbagi Pengetahuan dan Kemampuan Berinovasi*, Disertasi, Institut Teknologi Bandung (ITB).
- Barney, JB., (1996) : *The resources-based theory of firm, Organization Science*, 7(5)
- Benu YM, 2006. *Studi Mengenai Learning Organization di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya*, Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Bessant, J. (2003) *High Involvement Innovation : Building and Sustaining Competitive Advantage through Continuous Change*, John Wiley, Chichester.
- Bungin, B. (2010) : *Penelitian Kualitatif, untuk Komunikasi Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu sosial lainnya*, penerbit Kencana Predanaedia Group.
- Campos, J. (1999): *An Exchange on Definitions of Innovation from the Innovative Management Network*, <http://www.innovation.cc/discussion-papers/definition.htm>, diunduh pada 5 juni 2011.
- Cohen, W.M dan Levinthal, D.A. (1989): *Innovation and Learning: The Faces of R&D*. *Economic Journal*, 99.
- _____, (1990). *Absorptive Capacity : A new Perspective on Learning and Innovation*, *Administrative Science Quarterly*. 128-152.
- Dalt, RL. 2010 *New Era Of Management (Era Baru Manajemen)* Penerbit Salemba Empat.
- Garvin, D.A. (2000). *Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Boston: Harvard Business School Press.
- Herkema, S. (2003) *A-Complex Adaptive Perspective on Learning within Inovation Projects*. *The Learning Organization*, vol 10, no.6, 340-346.
- Hoed, B. H. *Diskusi Kelompok Terfokus*. Fakultas Sastra Universitas Indonesia. Jakarta. 1995.

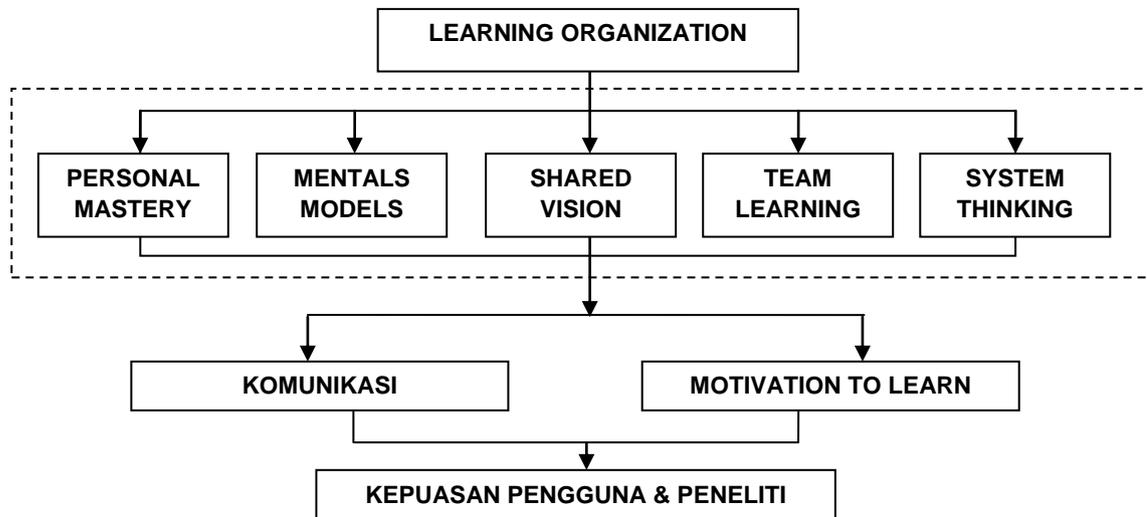
- Jackson, S E., Schuler, R.S., & Werner, S., (2009) *Managing Human Resources*. Cengage Learning Asia Pte Ltd, 10 th ed.
- James, AF Stoner and Freeman R. Edward. 2002. *Manajemen*, Singapore. Simon and Sebuster.
- Kim, D.H. (1993): *The Link between Individual and Organizational Learning*, Sloan Management Review.
- Kim, S. dan Lee, H. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Tecnology on Employee Knowledge Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, 66(3),370-385.
- Kompas, 27 Okt 2011, Kesejahteraan Ilmuan, Tak Ada Rencana Naikan Gaji Peneliti.
- Levitt, B. dan March, J.G. (1988). *Organizational Learning : Annual Review of Sociology* 14, 319-340.
- Litosseliti, L. *Using Focus Group in Research*. Continuum London. 2003.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku Organisasidan Budaya Organisasi*, Refika Aditama, Bandung.
- Pennings, J.M Barkema, H., Dauma, S. (1994). *Organizational Learning and Deversification*. *Academy of Management Journal*, 37(3), 608-640.
- Rangkuti, Freddy, 2004, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Satari D, Komariah A, 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- Satriya, E. 2003. *Tantangan dan Prospek Program Pendidikan Diploma di Era New Economy*. Makalah disampaikan dalam Workshop Kerangka penjenjangan Kompetensi SDM dan Kebutuhan Tenaga Kerja di Industri. P4D Bandung.
- Sedarmayanti (2009) *Manajemen Sumberdaya Manusia*, edisi 3, PT Refila Aditama. Bandung.
- Senge, Peter M, 1990. *The Fifth Dicipline, the Art and Practice of the Learning Organization*, Bantam, Doubleday Dell Publishing Group Inc.
- _____, 1990. *The Fifth Dicipline Field Book, Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, London, Nicholas Brearley Publishing.
- Stephen P. Robbins, (2005). *Perilaku Organisasi Konsep, Konsentrasi dan Aplikasi, Terjemahan Handiyana Pujaatmaka*, Jakarta, Prenhallindo.
- Sudjana 1992 : *Metode Statistika*, Bandung, Penerbit Tarsito.
- Sugiono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Alfabeta, Bandung.
- Sundjojo D. 2006. *Study Mengenai Learning Organization, Perilaku dan Kinerja Anggota Organisasi, Serta Kepuasan Pelanggan* [http://www.slideshare.net /Daniel _Doni/learning organization](http://www.slideshare.net/Daniel_Doni/learning_organization) disadur 21 Maret 2011.
- Sutrisno E, 2010. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Widayana, Lendy., (2005) *Knowledge Management Meningkatkan Daya Saing Bisnis*, Cetakan Pertama, Bayumedia Publihsing, Malang.
- Yin, Robert K, 2003. *Studi Kasus (Desain dan Metode)* Edisi Revisi (terjemahan), Jakarta, PT. Raja Grasindo Persada.
- Yu, Regina., (2002) *Knowledge Management an Intoduction.*, Hongkong Knowledge Management Society.
- Zhou, A,Z, & Fink, D, (2003) *Intellectual capital web*. *Journal of Intellectual Capital*.

LAMPIRAN



Sumber : Jackson, Susan ,E, Schuler, Randall, S & Werner, S., (2009:98)

Gambar 1.
Menyertakan Manajemen SDM
dalam Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)



Gambar 2.
 Kerangka Berfikir Penelitian

Kondisi Litbang Permerintah Saat Ini

Tabel 1.
 Matrik Strategi SWOT LITBANG

	Kekuatan	Kelemahan
	<ul style="list-style-type: none"> Keberadaan lembaga litbang di setiap kementerian dan non kementerian. Adanya tupoksi yang jelas Adanya mekanisme penyusunan kebijakan yang harus dilandasi penelitian Mekanisme dan frekuensi pembahasan yang teratur. 	<ul style="list-style-type: none"> Kuantitas dan kualitas pejabat fungsional peneliti (PFP) rendah Struktur lembaga belum mencerminkan struktur lembaga litbang Lembaga didominasi struktural Dukungan pendanaan rendah Tingkat kesejahteraan rendah dibandingkan tanggungjawab dan beban kerja Keberadaan PFP belum diperhatikan sebagai sumber intelektual Kurangnya sarpras serta informasi bagi PFP Penghargaan dalam mendukung motivasi rendah

<p>Peluang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya himbauan dari Presiden RI untuk memperhatikan keberadaan PFP beserta kesejahteraannya • Adanya usulan peningkatan tunjangan bagi PFP yang memadai • Adanya peraturan perundangan yang cukup jelas bagi pembinaan karier PFP • Adanya peraturan perundangan yang mengatur tentang jabatan rangkap bagi PFP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perlu komitmen dari pimpinan kementerian dalam memerankan lembaga litbang dalam proses penyusunan kebijakan • Memanfaatkan momentum himbauan presiden RI dalam meningkatkan daya tarik PFP (baik material maupun non material). • Mengimplementasikan tupoksi dan meningkatkan pembinaan karier hingga merealisasikan jabatan rangkap 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kuantitas melalui rekrutmen baru PFP dan staf di lingkungan balitbang. • Meningkatkan kapasitas dan pemberdayaan PFP. • Memanfaatkan momentum dukungan presiden untuk meningkatkan kesejahteraan PFP. • Menambah sarpras yang dibutuhkan oleh PFP termasuk jaringan informasi beserta perlengkapannya.
<p>Ancaman</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya image negative dari badan litbang sebagai tempat buangan atau tempat parker pejabat struktural • Realisasi perkembangan karier yang belum optimal • Hasil litbang kurang dimanfaatkan oleh pengguna • Kegiatan penelitian dan kajian dilaksanakan oleh unit teknis (pengguna sendiri) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengemiliner image negative lembaga litbang dengan mengimplementasikan tupoksi yang jelas • Memasarkan hasil litbang hingga mendatangi unit pengguna • Memberikan pelayanan terhadap penelitian yang dibutuhkan pengguna pada waktu yang dibutuhkan • Meningkatkan kemitraan dengan unit pengguna dalam meningkatkan kualitas hasil penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> • Merubah struktur lembaga litbang bercirikan lembaga fungsional • Adanya persyaratan khusus sebagai pejabat structural di lembaga litbang (mengeliminir tempat buangan) • Meningkatkan kerjasama kemitraan dengan unit pengguna dalam meningkatkan penghargaan kepada PFP menjadi narasumber dan atau pakar.

Tabel 2.
Pembobotan Aspek-Aspek Internal dan Eksternal

Aspek Internal	Nilai	Skor	Kinerja Existing (SW)	Bobot	Skor Tertinggi
Kepastian keberadaan litbang dgn topuksi yang jelas	Kuat	3	+	20 %	+0,6
Mekanisme penyusunan kebijakan berlandaskan hasil litbang	Sedang	2	+	20 %	+0,4
Kualitas dan kuantitas belum optimal	Kuat	3	+	20 %	+0,6
Struktur lembaga, kesejahteraan dan penghargaan belum sesuai	Lemah	1	-	20 %	-0,2
Pendanaan kegiatan litbang rendah	Sedang	2	-	10 %	-0,2
Sarana dan prasarana tidak memadai	Sedang	2	-	10 %	-0,2
					Total 1,00

Aspek Eksternal	Nilai	Skor	Kinerja Existing (OT)	Bobot	Skor Tertinggi
Himbauan dan dukungan Presiden RI	Sedang	2	+	15 %	+0,3
Usulan kesejahteraan PFP	Sedang	2	+	15 %	+0,3
Adanya peraturan pembinaan karier PFP	Tidak menarik	1	+	10 %	+0,1
Image tempat buangan	Menarik	3	-	25 %	-0,75
Hasil litbang belum digunakan	Menarik	2	+	20 %	+0,4
Unit pengguna melaksanakan litbang	Menarik	2	+	15 %	+0,3
					Total 0,65

Tabel 3.

Matrik Strategi SWOT Manajemen Pengetahuan

	Kekuatan	Kelemahan
	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pejabat fungsional peneliti dari berbagai tingkatan di setiap badan litbang pemerintah. • Terbiasanya peneliti memanfaatkan kemajuan teknologi informasi • Adanya forum komunikasi dan berbagai fasilitasi rapat pertemuan antara pejabat fungsional peneliti, nara sumber, pengguna. • Tersedianya sumber sumber pengetahuan yang mudah diakses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya peneliti utama maupun ahli peneliti utama dan professor riset di setiap badan litbang pemerintah. • Pendidikan formal rendah dan ketrampilan menyerap pengetahuan kurang. • Kurangnya perangkat keras yang dapat digunakan untuk berbagi dan menyerap pengetahuan. • Dukungan perpustakaan kurang memadai.
<p>Peluang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya Formasi calon PNS untuk jabatan fungsional peneliti • Terasanya manfaat berbagi dan menyerap pengetahuan dalam melaksanakan kegiatan penelitian. • Adanya fasilitas internet di setiap ruangan kerja dan rapat walaupun belum disediakan perangkat kerasnya secara memadai. • Adanya peluang untuk mengikuti pendidikan formal dan non formal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan formasi calon PNS dalam menambah komunitas berbagi dan menyerap pengetahuan. • Memelihara kebiasaan melakukan berbagi dan menyerap pengetahuan melalui berbagai fasilitas baik langsung maupun tidak langsung • Meningkatkan daya piker melalui pendidikan formal maupun informal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas Pejabat Fungsional Peneliti melalui pendidikan formal terutama strata 3. • Memberikan fasilitas dan kemudahan untuk meningkatkan dan memelihara nilai kredit jabatan fungsional peneliti. • Memanfaatkan berbagai sumber pengetahuan untuk proses berbagi dan menyerap pengetahuan. • Memelihara budaya membaca, mendengar, menulis dan berbicara.
<p>Ancaman</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya peluang mutasi ke luar badan litbang. • Image lembaga litbang 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengeliminasi mutasi pejabat fungsional terutama bagi pejabat fungsional pertama dan muda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan fasilitas untuk mendapatkan pendidikan formal • Adanya larangan untuk mutasi bagi pejabat fungsional peneliti pertama dan muda.

<p>yang kurang menguntungkan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belum adanya system penghargaan yang layak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengeliminir image negative lembaga litbang dengan melakukan forum pertemuan yang berkualitas dengan nara sumber yang baik. • Menerapkan system penghargaan bukan sekedar sertifikat semata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penghargaan kepada PFP menjadi narasumber dan atau pakar.
---	---	---

Tabel 4.
Pembobotan Aspek-Aspek Internal dan Eksternal

Aspek Internal	Nilai	Skor	Kinerja Existing (SW)	Bobot	Skor Tertinggi
Adanya pejabat fungsional peneliti dari berbagai tingkatan	Kuat	3	+	20 %	+0,60
Sudah terbiasanya pejabat fungsional peneliti memanfaatkan kemajuan teknologi informasi	Sedang	2	+	15 %	+0,30
Terdapatnya fasilitas forum forum pertemuan baik internal maupun eksternal dan suber lainnya.	Kuat	3	+	20 %	+0,60
Pendidikan formal dan kemampuan membagi dan menyerap pengetahuan kurang memadai.	Sedang	2	-	20 %	-0,40
Kurangnya professor riset atau penet utama	Kuat	3	-	15 %	-0,30
Sarana dan prasarana perpustakaan	Sedang	2	-	10 %	-0,20
					Total 0,60

Aspek Eksternal	Nilai	Skor	Kinerja Existing (OT)	Bobot	Skor Tertinggi
Adanya formasi calon PNS untuk pejabat fungsional peneliti	Menarik	3	+	15 %	+0,45
Sudah terasanya manfaat berbagi dan menyerap	Sedang	2	+	15 %	+0,30

pengetahuan pada kegiatan penelitian.					
Adanya fasilitas internet disetiap ruangan kerja maupun rapat	Sedang	2	+	10 %	+0,20
Adanya peluang mutasi bagi pejabat fungsional peneliti.	Menarik	3	-	30 %	-0,9
Image lembaga yang kurang baik.	Menarik	2	+	20 %	+0,40
System penghargaan belum memadai.	Menarik	3	-	10 %	- 0,30
					Total 0,15

Proposisi: Organisasi pembelajaran (learning organization) dapat meningkatkan kepuasan pengguna hasil penelitian.

Tabel 5.
Deskripsi Proposisi 4

No	Data	Ukuran	Kondisi	Analisis
1.	Data proses learning yang melibatkan personel mastery, memperbesar kapasitas anggota organisasi dalam mencapai hasil yang diinginkan dan kondisi yang mendukung.	Peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pengalaman serta wawasan	Dalam meningkatkan kapasitas peneliti terdapat kegiatan penelitian mandiri dan kelompok. Kegiatan ini memberikan peluang kompetensi terhadap peneliti. Selain itu adanya jabatan rangkap walaupun baru sampai ess 3. Perlu lebih dipertegas bimbingan peneliti senior dan yunior.	Proses pembelajaran merupakan kegiatan rutin yang wajib dilaksanakan di lembaga litbang, sehingga membentuk budaya mendengar, membaca, menulis dan bicara, dengan demikian proses manajemen pengetahuan akan mempercepat organisasi pembelajaran.
2.	Data mental model yang menunjukkan bahwa selalu merefleksikan, mengklarifikasi, meningkatkan wawasan dan menggunakannya dalam bahan perumusan kebijakan oleh direktorat jenderal terkait.	Sering mengikuti pembahasan dalam kelompok maupun di direktorat jenderal	Forum pertemuan baik internal tim maupun eksternal seperti FKK dan dengan Ditjen Teknis sering dilakukan, begitu pula dengan mengundang pakar. Pertemuan ini buan saja terat dengan peasanaan naumun juga dalam penyusunan renstra melalui kordinator peneliti	

3.	Data shared vision yang menunjukkan komitmen untuk menggali visi masa depan secara murni tanpa paksaan	Kerjasama tim, mencapai tujuan masa depan atau jangka panjang	Pimpinan litbang mengharapkan adanya interaksi antar peneliti dalam mencapai tujuan melalui pembagian tugas dan wewenang. Renstra hingga kegiatan penelitian diinformasikan melalui coordinator peneliti . dalam penetapan kebijakan belum melibatkan peneliti secara penuh.	
4.	Data team learning yang menunjukkan <i>transfer conversational</i> .	Kemampuan dan motivasi peneliti dalam melakukan penyebaran pengetahuan.	Kerja tim dan saling mempercayai kemampuan masing masing serta adanya saling membantu dalam melaksanakan kegiatan penelitian sangat diharapkan agar adanya berbagi pengetahuan didalam tim. Selain itu proses penyebaran dilakukan dalam bentuk seminar, FKK, rakornas, serta harmonisasi peraturan perundangan.	
5	<i>Data system thinking</i> yang menunjukkan cara berpikir dan perilaku dalam membangun <i>interrelationship</i>	Kerjasama fungsional dan structural badan litbang maupun dengan direktorat jenderal.	Dalam rapat pimpinan sebaiknya melibatkan peneliti madya dan utama, agar terjadi komunikasi yang lebih baik. Dalam menentukan kegiatan penelitian badan litbang selalu memperhatikan kerja tim dan melakukan koordinasi dengan direktorat jenderal, begitu pula dalam memberikan rekomendasi.	
6.	Strategi dan Upaya yang dilakukan dalam hal komunikasi dan <i>motive to learn</i>	Keinginan untuk belajar	Adanya peluang yang lebih besar dalam mengikuti jenjang pendidikan formal. Adanya budaya litbang yang berbeda dengan budaya direktorat teknis.	Cirri khusus lembaga litbang adalah berbagi dan menyerap pengetahuan, sehingga pengetahuan peneliti mencerminkan kualitas peneliti yang

7.	Strategi dan upaya manajemen pengetahuan (<i>knowledge management</i>) yang ditetapkan	Keandalan, daya tanggap jaminan, bukti fisik, kepuasan	lembaga litbang semakin dapat diandalkan dalam melayani kebutuhan penelitian, para pimpinan litbang sudah memiliki komitmen namun dalam implementasinya belum. Kualitas harus ditingkatkan agar pengguna tidak lagi gengsi menggunakan rekomendasi hasil litbang. Berbagai pembenahan sudah dilakukan namun tingkat kepuasan pengguna belum dapat dipenuhi secara optimal	professional. Proses learning dimulai dari adanya kebijakan pimpinan dalam memberi peluang berkompetensi dengan tetap memperhatikan pembagian kewenangan. Dengan pembenahan yang dilakukan belum memuaskan peneliti terutama belum banyak peneliti dilibatkan dalam penyusunan kebijakan.
----	--	--	---	---