



Policy Brief

VOLUME 7 No. 10 TAHUN 2013

Apakah **Organisasi Belajar** dapat meningkatkan **Kinerja Program Kehutanan?**

Oleh: Hariyatno Dwiprabowo, Mulyaningrum, Eno Suwarno

“Organisasi belajar (*Learning Organization*) adalah organisasi dimana para anggotanya terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk meraih hasil yang diinginkannya, aspirasi kolektif diberi ruang kebebasan, dan para anggotanya terus-menerus belajar semua hal secara bersama-sama” (Senge, 1990). Pembentukan organisasi belajar di unit kerja diharapkan meningkatkan kapasitas organisasi melaksanakan program jangka panjang seperti yang ada di lingkungan kementerian”.

Latar Belakang

Program Hutan Kemasyarakatan (HKm) secara resmi dikeluarkan sejak tahun 1995 melalui Keputusan Menteri Kehutanan No.622/Kpts-II/1995, kemudian diganti melalui Surat Keputusan Menteri Kehutanan dan Perkebunan No.677/Kpts-II/1998 Jo No.865/Kpts-II/1999. Setelah itu terjadi perubahan melalui Surat Keputusan Menteri Kehutanan No.31/Kpts-II/2001, dan perubahan terakhir melalui Peraturan Menteri Kehutanan No.P.37/Menhut-II/2007 Jo P.18/Menhut-II/2009 Jo P.13/Menhut-II/2010 Jo P.52/Menhut-II/2011. Selain itu sebagai komitmen, Wakil Presiden

telah mencanangkan program HKm di Gunung Kidul Yogyakarta. Secara nasional Kementerian Kehutanan telah menetapkan target seluas 2,1 juta ha pada tahun 2015 mendatang (Siaran Pers Kemenhut 2007). Sayangnya, pencapaian target sampai tahun 2012 sangat rendah. Sesuai dengan data tahun 2012 yang dikeluarkan Direktorat Bina Perhutanan Sosial bahwa Menteri Kehutanan baru menetapkan seluas ± 187 ribu Ha, artinya program HKm yang telah dikeluarkan selama 17 tahun baru terimplementasikan sebesar 10% saja.

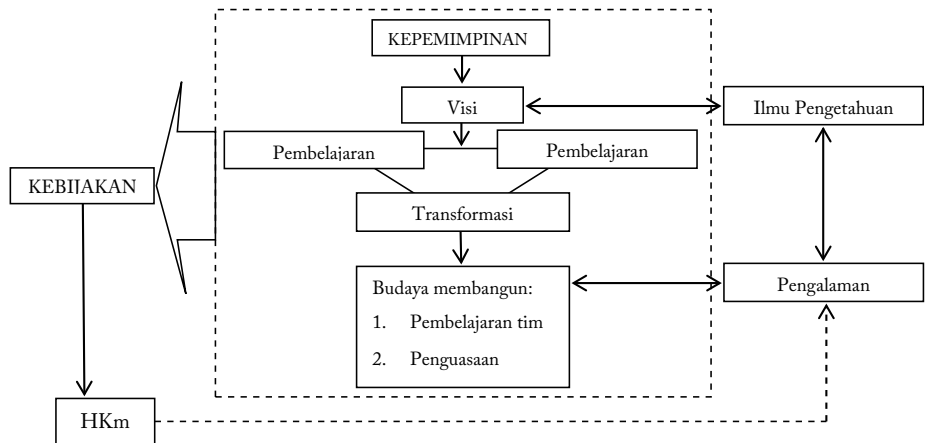
Pada prinsipnya, struktur organisasi dan tata hubungan kerja yang lahir sebagai konsekuensi dari bentuk organisasi birokrasi diterapkan dengan berlandaskan pada filosofi “*siapa mengerjakan apa serta bagaimana caranya*”. Implikasinya, dalam organisasi pemerintahan dikenal adanya struktur organisasi yang melaksanakan fungsi staf, fungsi lini, dan fungsi teknis. Kinerja suatu organisasi atau unit kerja di lingkungan kementerian dapat dilihat

dari hasil kerja program yang menjadi tanggung jawab unit kerja tersebut. Perbaikan untuk menuju organisasi yang lebih baik tidak semata-mata melalui perubahan struktur saja namun dapat dilaksanakan melalui peningkatan fungsi. Di samping organisasi dan aturan resmi (*legal formal*), maka kapasitas sumber daya manusia menjadi sentral atas keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan program.

Organisasi Belajar

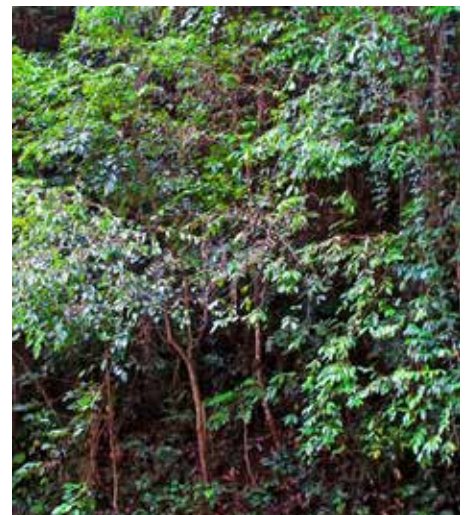
Satu-satunya keunggulan yang berkelanjutan bagi sebuah organisasi di masa depan adalah kemampuannya untuk belajar lebih cepat dari pesaingnya. Keunggulan kompetitif ini dapat diperoleh dengan mentransformasi organisasinya menjadi organisasi belajar, Organisasi belajar sebagai sekelompok orang yang

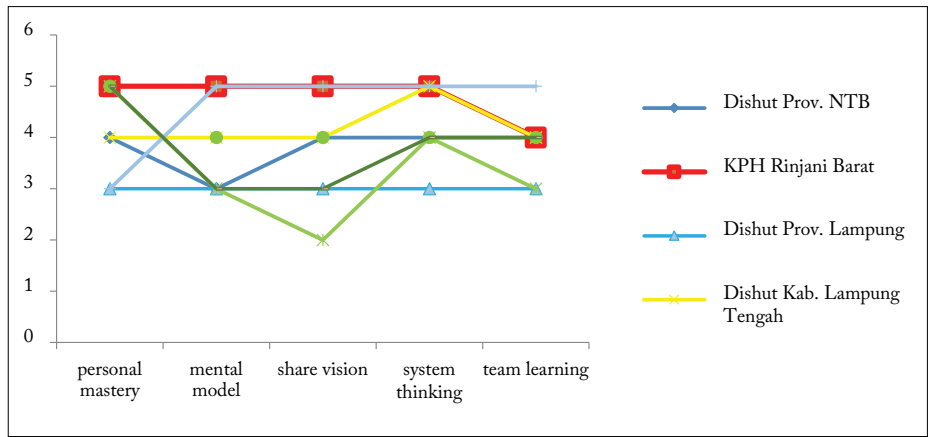
telah mengakumulasi kapasitas untuk belajar secara pesat dan terus menerus ke dalam budaya korporasi, yaitu sebuah organisasi dimana proses belajar dianalisis, dimonitor, dikembangkan dan disesuaikan dengan tujuan-tujuan kompetitif (Senge 1990).



Gambar 1. Kerangka konsep Organisasi belajar dalam pembabaran mekanisme perumusan kebijakan

Kerangka konsep tersebut jika dikaitkan dengan capaian kinerja program kehutanan (dalam hal ini salah satu alat konfirmasi berupa program HKm, Gambar 1) apakah organisasi belajar telah terbentuk di dalam tubuh organisasi yang terkait dalam penanganan Program HKm di Kemenhut dan bagaimana menjadikannya sebagai organisasi belajar baik secara fungsional maupun struktural?





Gambar 2. Hasil penilaian atas pencapaian pilar organisasi belajar pada unit-unit kerja pendukung program HKM

Kajian LO Pada Unit Kerja Daerah

Hasil kajian LO pada berbagai unit kerja di daerah berdasarkan skor dapat dilihat pada Gambar 2. Secara keseluruhan informasi yang diperoleh dari kedelapan unit kerja pendukung program HKM sebesar 75% mencapai standar pilar organisasi pembelajar, akan tetapi dari delapan unit kerja hanya satu yang berhasil menjalankan prgram HKM dengan baik, yaitu KPH Rinjani Barat. Pilar organisasi belajar yang sangat kritis untuk diperbaiki adalah *shared vision*, yaitu komitmen bersama dalam membangun “gambar” bersama tentang masa depan. Terjadi kesulitan para staf dalam menterjemahkan

dan mengamalkan visi misi organisasi untuk menjadi sebuah prinsip dan panduan praktis dalam mencapai tujuan. Mereka hanya sekedar mengetahui secara teks saja tetapi di dalam mengamalkannya masih terdapat kendala. Kendala lain berupa *gap* antara aturan yang harus dijadikan pedoman program HKM dengan realitas di lapangan yang sangat jauh dari harapan ideal. Peranan pimpinan sangat ditentukan oleh kompetensi teknis, *leadership*, dan etis sangat besar, sehingga memiliki komitmen, kreatifitas, dan kritis dalam mewujudkan visi dan misi.

Analisis LO pada Unit Kerja HKM Pusat

Hasil Analisis Prinsip Organisasi Belajar mengungkapkan bahwa *personal mastery* masih perlu ditingkatkan lagi. Terbangunnya *master* sebagai *management knowledge* di bidangnya belum terbentuk dengan baik. *Mental model* sebagai gambaran internal organisasi maupun individu sangat terkait erat dengan paradigma yang telah terbangun di Kemenhut, yaitu paradigma yang diturunkan dari pengelolaan hutan dalam skala perusahaan besar, sehingga pada tahap perijinan akan sulit dipenuhi oleh masyarakat kecil. Kebijakan dan praktek HKM seringkali dipandu oleh kaidah-kaidah pengambilan keputusan yang menyimpang dari pendekatan seimbang yang diperlukan untuk mencapai tujuan pokok program tersebut yaitu meningkatkan kapasitas, produktivitas, kemampuan mandiri masyarakat sebagai

penggerak utama dalam pembangunan kebutuhan yang berkelanjutan dan mendukung terwujudnya ekonomi kerakyatan. Sayangnya tujuan program HKM baru diketahui sebagai teks kebijakan saja dan belum terwujud pemaknaannya di dalam implementasi kebijakan tersebut. Hal ini mengandung arti telah terlepasnya konteks kebijakan dari interaksi sosial yang menyertai. Berdasarkan hal tersebut, maka yang menjadi titik krusial yang perlu digali kembali adalah *shared vision*. *Shared vision* sebagai sebuah komitmen bersama dalam membangun “gambar” bersama tentang masa depan.

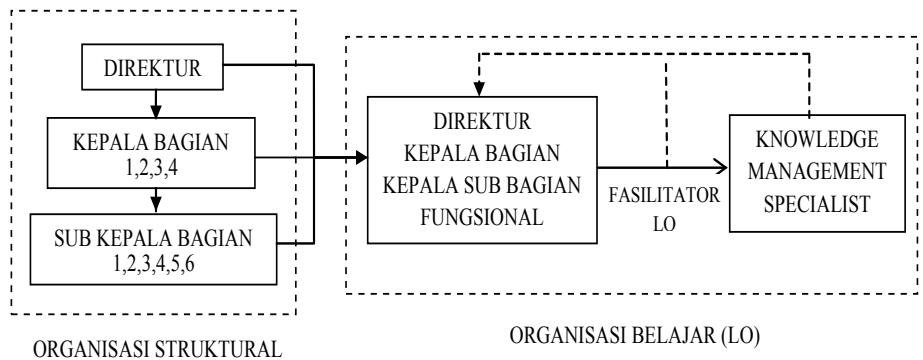
Visi dan misi telah tertuang secara ideal di dalam teks, begitu pula terjemahannya dalam bentuk peraturan perundangan sudah semakin mengarah pada kemudahan masyarakat yang akan menjalankan program HKm, tetapi kenyataannya masih sulit dioperasionalkan di lapangan. Di saat pimpinan tertinggi kehutanan masih belum menyadari hakekat visi misi

program HKm, maka diperlukan staf yang memiliki keberanian untuk meluruskan kembali kepada visi misi yang dimaksud. Kontrol tersebut akan sulit terwujud ditubuh birokrasi pemerintah yang lebih menganut prinsip birokrasi Weberian karena kontrol internal akan berpengaruh terhadap kemajuan karier diri di dalam organisasi pemerintah (Dwiyanto 2011).

Rekomendasi

Rekomendasi perbaikan struktur organisasi melalui peningkatan fungsi perlu segera dilakukan dengan pendekatan organisasi belajar, karena pada organisasi pemerintah dalam kondisi ideal (tanpa terjadi pelanggaran aturan dalam menjalankan suatu aturan/*policy trap*) belum ditemukan pengalaman empiris keberhasilan program

HKm. Sambil meninjau ulang aturan yang pada kenyataannya bertentangan dengan realitas di lapangan, maka organisasi pembelajar perlu dibangun dalam suatu unit kerja yang melaksanakan suatu program, dengan demikian organisasi pembelajar dapat difokuskan pada suatu program tertentu.



Gambar 3. Bentuk pengakomodasian organisasi belajar di tingkat direktorat kementerian

Organisasi belajar dapat berbentuk forum dalam direktorat atau pusat dimana di dalamnya terdapat komponen utama SDM organisasi, fasilitator LO, dan *knowledge management specialist* (Gambar 3). Fasilitator LO memahami proses-proses yang diperlukan untuk menuju organisasi pembelajar dengan

merujuk pilar Senge (1990). *Knowledge management specialist* bertugas membuat dan menyimpan pengetahuan (dalam data base atau arsip, dll) dan melakukan proses transfer pengetahuan kepada peserta. Sebagai substansi adalah program atau kebijakan tertentu yang menjadi wilayah tugas direktorat atau pusat tersebut.

Untuk penelusuran lebih lanjut atas policy brief ini dapat dibaca pada Jurnal Penelitian Sosial Ekonomi Kehutanan bulan Juni tahun 2013 dan sumber pustaka lainnya.



Kementerian Kehutanan
Badan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan
Pusat Penelitian dan Pengembangan Perubahan Iklim dan Kebijakan

Jl. Gunung Batu No. 5 Bogor
Telp.: 0251 8633944; Fax: 0251 8634924;
Email: publikasipuspjajak@yahoo.co.id; Website: www.puspjajak.org