

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, organisasi dituntut untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kompetensi pegawai agar tetap kompetitif. Keberhasilan dan kesuksesan kompetensi suatu organisasi ditentukan dengan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia memiliki kemampuan kompeten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang akan mempunyai peranan penting terhadap perkembangan organisasi ke arah yang lebih baik. Potensi sumber daya manusia akan semakin bertambah seiring dengan perkembangan zaman, hal ini ditunjukkan dengan peran sumber daya manusia sangat dibutuhkan dari waktu ke waktu dalam menghadapi berbagai tantangan kemajuan dan perubahan yang dialami organisasi saat ini hingga masa yang akan datang.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting dalam membantu organisasi untuk berkembang dan menghadapi tantangan dan permasalahan yang muncul, membantu organisasi untuk tetap bertahan dan mempermudah dalam mencapai tujuan organisasi. Sebesar apapun dana yang ada, secanggih apapun alat dan sarana kerja yang perusahaan miliki, sebaik apapun kualitas bahan yang dipunya tetapi tidak adanya komponen manusia, organisasi akan sulit mencapai tujuannya.

Agar tercapainya tujuan instansi atau organisasi, maka diperlukan SDM yang memiliki kinerja yang tinggi. Semakin tingginya kinerja yang pegawai miliki, maka produktivitas perusahaan akan meningkat. SDM memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. SDM merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, karena pegawai yang berkualitas dan termotivasi dapat menjadi pendorong utama dalam

mencapai visi dan misi perusahaan. SDM yang efektif berfungsi sebagai fondasi dalam mengembangkan dan memelihara pegawai yang berkualitas merupakan aset terpenting bagi organisasi (Sella & Riofita, 2024) . Artinya efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai tidak akan tercapai secara optimal tanpa didukung oleh SDM yang berkualitas.

Salah satu penyebab terjadinya penurunan kinerja pegawai dalam instansi, karena adanya ketidaksesuaian antara tingkat kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, dengan perkembangan kebutuhan dan dinamika permasalahan yang dihadapi oleh dunia pekerjaan yang semakin tinggi daya saing. Beberapa pihak berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi penurunan kemampuan pegawai adalah kurangnya perhatian instansi atau organisasi dalam memberikan program yang sesuai bagi pegawai.

Kinerja pegawai adalah hal yang penting dalam suatu organisasi dan faktor yang mempengaruhi sehingga harus dianalisa oleh instansi. Pusparani (2021) menyatakan lingkungan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang ditanggung jawabkan kepada mereka, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat disiplin kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga mereka mampu menjalankan tugas dengan baik serta penuh tanggung jawab. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang memadai dapat menimbulkan suasana kerja yang tidak kondusif, yang berpotensi meningkatkan terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Maju mundurnya suatu negara dapat dilihat dari perkembangan dan kualitas sumber daya manusianya. Kinerja sumber daya manusia secara langsung atau tidak langsung memberikan kontribusi terhadap kemajuan suatu negara. Hal tersebut dilihat dari *Human Development Index (HDI)*. HDI memberikan gambaran mengenai tingkat pembangunan sumber daya manusia disuatu negara. Semakin bagus pembangunan sumber daya manusia disuatu negara maka semakin bagus juga perkembangan dan kualitas sumber daya manusia di negara tersebut.

Tabel 1. 1 Peringkat Human Development Index (HDI) Negara ASEAN

NO	NEGARA	2020	2021	2022	PERINGKAT
					T
1	Singapura	0.938	0.938	0.949	1
2	Brunei	0.827	0.845	0.823	2
3	Malaysia	0.800	0.810	0.803	3
4	Thailand	0.801	0.800	0.726	4
5	Vietnam	0.717	0.710	0.713	5
6	Indonesia	0.718	0.713	0.710	6
7	Filipina	0.710	0.710	0.620	7
8	Laos	0.617	0.610	0.608	8
9	Myanmar	0.608	0.608	0.600	9
10	Kamboja	0.596	0.600	0.566	10

Sumber: hdr.undp.org

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, Indonesia berada di peringkat ke-6 dalam HDI diantara negara-negara ASEAN. Peringkat ini menunjukkan bahwa capaian HDI Indonesia masih berada dibawah negara Singapura, Brunei, Malaysia, Thailand, dan Vietnam. Hal tersebut menunjukkan bahwa perkembangan sumber daya manusia di Indonesia belum mencapai tingkat optimal dibandingkan negara-negara di ASEAN. Rendahnya perkembangan sumber daya manusia di Indonesia menunjukkan masih terbatasnya kualitas individu yang disebabkan oleh rendahnya tingkat pendidikan serta kurangnya penguasaan keterampilan *softskill*.

Permasalahan kinerja pegawai banyak ditemui di berbagai perusahaan baik di perusahaan swasta maupun pemerintah. Kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab oleh pegawai secara

langsung memengaruhi tingkat produktivitas dan keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang produktif, kompeten, dan berdedikasi. Hal ini disebabkan karena tingkat produktivitas pegawai berperan penting dalam menentukan tercapainya tujuan serta kesuksesan perusahaan. Pada dasarnya, kinerja mencakup aspek mental dan perilaku yang berorientasi pada peningkatan kualitas, di mana pekerjaan yang dilakukan pada masa kini harus lebih baik dibandingkan dengan pekerjaan yang telah diselesaikan sebelumnya, dan pekerjaan di masa mendatang harus memiliki kualitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dikerjakan saat ini (Putri et al., 2023). Apabila kinerja pegawai baik maka perusahaan diharapkan dapat bersaing dengan perusahaan lain sehingga diakui bahwa perusahaan tersebut mempunyai kinerja yang berkualitas.

Salah satu upaya strategis yang dilakukan oleh negara untuk memebangun investasi dalam sumber daya manusia yang berkualitas yaitu melalui kegiatan pendidikan. Tujuan dari pendidikan adalah untuk terwujudnya manusia yang ideal sesuai dengan nilai dan norma sosial yang berlaku. Kualitas pendidikan sangat penting untuk mencapai tujuan dan kemajuan suatu bangsa. Pendidikan yang baik adalah investasi jangka panjang yang akan memberikan manfaat besar serta menjadi langkah strategis untuk mendorong kemajuan peradaban. Pernyataan tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Siregar et al., (2022) bahwa pendidikan merupakan salah satu cara pengembangan sumber daya manusia agar mampu menghasilkan sumber daya manusia berkualitas. Pengembangan sumber daya manusia dapat disamakan dengan investasi yaitu penambahan nilai tambah manusia dari kondisi sebelum dilakukan pengembangan. Pendidikan adalah proses untuk mengembangkan segala minat bakat dan potensi yang ada di dalam diri individu untuk menjadikannya sebagai sumber daya manusia yang berkualitas dimana akan terjadi perubahan yang menjadikannya sebagai investasi Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas.

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003

Pasal 1 disebutkan pengertian pendidikan adalah usaha sadar dan terencana

Dianisa Haqqi, 2025

IMPLEMENTASI LEARNING ORGANIZATION DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI BALAI BESAR PELATIHAN KESEHATAN CILOTO

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Pendidikan dapat berlangsung dimana saja dan tidak terbatas oleh ruang, waktu, dan tempat. Definisi pendidikan lebih luas dari sekedar belajar di sekolah. Di Indonesia dikenal dengan pendidikan sepanjang hayat yang menekankan pada pentingnya pembelajaran berkelanjutan sebagai upaya untuk mengembangkan potensi individu untuk belajar kapan saja, dimana saja, dan dengan cara apapun, tanpa terikat pada sistem pendidikan formal. Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 pasal 13 ayat (1) dijelaskan bahwa jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, nonformal, dan informal. Ketiga jalur tersebut memiliki peranan yang sangat penting dalam upaya transformasi sosial budaya pada individu dan masyarakat.

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 26 Ayat (1) menyatakan bahwa pengertian pendidikan nonformal yaitu pendidikan yang diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka menyukseskan pendidikan sepanjang hayat. Pendidikan non formal memberikan kesempatan bagi individu untuk menggali dan mengembangkan potensi diri secara maksimal, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 pasal 26 Ayat (3) terdapat salah satu program pendidikan nonformal yaitu pelatihan. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi individu agar mereka dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien, terutama dalam menghadapi tuntutan yang terus berubah. Pelatihan di instansi pendidikan berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidik, khususnya penguatan kompetensi melalui pembekalan dengan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan perkembangan zaman.

Farabi (2018) dalam bukunya yang berjudul Pendidikan Orang Dewasa, berpendapat bahwa pendidikan orang dewasa dikenal dengann istilah *experienti*

al learning cycle, yaitu proses belajar berdasarkan pengalaman. Perjalanan kehidupan yang telah dilalui hingga sampai pada tahap kedewasaan, tentu sudah melewati berbagai pengalaman suka dan duka. Hal ini menjadi seorang pembelajar dewasa kaya akan pengalaman dan dirinya dapat menjadi sumber belajar. Pada saat bersamaan, pembelajaran dewasa dapat menjadi dasar untuk memperoleh pengalaman baru. Belajar melalui pengalaman menimbulkan implikasi terhadap pemilihan dan penggunaan metode serta teknik pembelajaran atau pelatihan. Dalam praktiknya, pembelajaran atau pelatihan lebih banyak menggunakan diskusi kelompok, *brain storming*, praktik lapangan, dan sebagainya.

Menurut Mills (dalam Bukit, 2018) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan pendidikan berkelanjutan dan menjadi dasar yang lebih luas untuk meningkatkan kompetensi individu, memaksimalkan potensi diri, dan membekali mereka dengan kemampuan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Pelatihan memiliki dua sasaran utama, yaitu partisipatif dan organisasi. Tujuan dari pelatihan adalah membantu peserta mengembangkan keterampilan, sikap, cara berpikir, dan karakter yang dibutuhkan agar mereka dapat memahami pekerjaan dengan baik serta melaksanakannya secara efektif dan memuaskan.

Sebuah organisasi perlu mengembangkan model yang tepat dan inovatif untuk menjamin keberlangsungan dan daya saingnya. Novianti et al., (2024) mengatakan adanya perubahan yang terus berjalan dan iklim organisasi bisnis yang tidak akan bisa lepas dari persaingan menjadi hal-hal umum di dalam organisasi. Kerja sama dinilai sangat penting sebagai fondasi suatu organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan, perubahan, serta ketidakpastian di masa mendatang. Melalui respon yang tepat, cepat dan kemampuan beradaptasi dengan mengikuti perubahan secara bersama-sama adalah kunci suatu organisasi dapat bertahan. Kebersamaan ini diperlukan agar organisasi secara konsisten akan menciptakan suatu budaya yang dapat membangun sebuah ekosistem pembelajaran. Istilah yang mengacu pada budaya pembelajaran atau saling berbagi pengetahuan ini dikenal dengan *learning organization* sebagai strategi perubahan yang disarankan untuk mencapai tujuan.

Kemampuan organisasi untuk menghadapi dan menjawab tantangan yang akan datang merupakan salah satu aspek penting yang harus dimiliki oleh organisasi pembelajar. *Learning organization* adalah sebuah konsep yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk secara berkelanjutan melakukan proses pembelajaran mandiri. Dengan demikian, organisasi tersebut dapat berpikir dan bertindak dengan cepat dalam menghadapi berbagai perubahan yang muncul.

Learning organization berperan sebagai wadah untuk mengelola dua jenis pengetahuan yaitu pengetahuan tertulis dan pengetahuan tidak tertulis, melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan di tingkat organisasi, pendekatan ini membantu mendorong peningkatan kinerja organisasi secara optimal. Hal tersebut diperkuat dengan pendapat Weldy (dalam Ahmad & Marinah, 2013) bahwa “Menjadi organisasi pembelajaran dan meningkatkan transfer pelatihan bisa menjadi faktor penting yang perlu ditingkatkan yaitu belajar, mengelola pengetahuan dengan baik, melakukan perbaikan dalam individu dalam kinerja organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang bergejolak”. Organisasi pembelajaran juga menekankan pentingnya pembelajaran yang adaptif dan generatif bagi anggotanya. Hal ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas, tetapi juga mendorong terciptanya produk-produk yang inovatif.

Learning organization merupakan konsep dasar mengenai organisasi yang dapat membantu serta mendorong setiap individu yang ada untuk terus dapat belajar guna meningkatkan kemampuan dirinya demi kemajuan organisasi, Peter Senge (2010) dalam bukunya *The fifth discipline* menyatakan bahwa “*Learning organization* adalah bentuk suatu pembelajaran yang dilakukan bersama, dimana setiap individu belajar secara terus menerus untuk memperluas kapasitas mereka demi tercapainya apa yang mereka inginkan”. Lebih lanjut, Peter Senge (2010) menjelaskan organisasi pembelajar akan berkembang ketika setiap individu di dalamnya memiliki komitmen dan kapasitas untuk terus belajar. Masa depan organisasi tidak terbentuk secara otomatis, melainkan diciptakan melalui proses pembelajaran berkelanjutan dari

para anggotanya yang mau dan mampu belajar untuk menjadikan dirinya seorang yang ahli di bidang ilmunya, kelima disiplin tersebut yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *system thinking*. Implementasi kelima disiplin yang dikemukakan Senge menciptakan suatu siklus belajar yang berkelanjutan dalam organisasi. Proses pembelajaran ini berkesinambungan antara realitas internal yang ada dalam organisasi dan berbagai tuntutan serta perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.

Personal mastery dalam *learning organization* merupakan disiplin untuk selalu mengembangkan yang terbaik dari individu anggota organisasi untuk memperdalam visi secara terus menerus, memfokuskan energi, membangun kesadaran dan melihat realitas. Menurut Senge (dalam Nurbiyati, 2012) seseorang dengan *personal mastery* tinggi memiliki 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 pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi, agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari paradigma yang berbasis kekuatan fisik ke paradigma yang berbasis pengetahuan.

Learning organization juga memiliki sebuah *mental models* yang didalamnya terdapat pola pikir yang tercermin dalam tindakan atau perilaku berdasarkan pengalaman yang telah dilalui. Pola pikir semacam ini sangat penting bagi individu untuk memahami berbagai masalah atau tantangan yang dihadapi. Hal ini diperkuat oleh pendapat Ismail (2017) yang menyatakan “disiplin model mental berpengaruh pada kemampuan pegawai organisasi saat memahami permasalahan yang dihadapi dan menetapkan keputusan atau tindakan mengatasinya”.

Shared vision dalam sebuah organisasi merujuk pada visi bersama yang mengutamakan pemahaman visi tersebut di antara semua anggotanya. Organisasi pembelajaran sangat memerlukan visi bersama yang disepakati oleh seluruh anggota. Visi bersama ini berfungsi sebagai panduan arah dan sekaligus memberikan semangat serta komitmen untuk bersatu, sehingga mendorong

motivasi anggota untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi mereka. Kemudian terdapat *team learning* sebagai paradigma dalam organisasi pembelajaran yang memerlukan adanya komitmen, motivasi, dan kompetensi. Dengan kerjasama yang baik, mereka dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Komponen terakhir pada *learning organization* adalah *system thinking* yang merupakan sebuah kerangka berpikir yang dapat membantu dalam memahami pola bagian-bagian kecil dan memilah-milah bagian itu secara efektif. Sejalan dengan pendapat Nggili (2016) menyatakan “pemikiran sistem merupakan cara memahami realitas yang melaksanakan hubungan antara bagian-bagian sistem, daripada bagian yang berdiri sendiri. *System thinking* memberi gambaran yang lebih akurat dan realitas, sehingga dapat bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai hasil yang diinginkan”.

Organisasi yang efektif tidak lepas dari penerapan *learning organization*. Apabila sebuah organisasi ingin menjadi organisasi pembelajar yang baik maka organisasi tersebut harus menerapkan keseluruhan komponen dari *learning organization* yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning* dan *system thinking*. Hal ini diperkuat dengan pendapat Senge (2010) dalam Budihardjo (2017) yang menyatakan “kelima komponen tersebut merupakan dasar penting bagi organisasi pembelajar”. Kelima komponen yang ada dalam *learning organization* apabila diterapkan dengan baik, maka dapat dipastikan akan terwujud organisasi yang efektif.

Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) Ciloto merupakan lembaga penyedia jasa pendidikan dan pelatihan dibawah naungan Kementrian Kesehatan yang memiliki tugas dan fungsi untuk menyiapkan, membentuk, dan membina sumber daya manusia kesehatan, tuntutan daya saing yang terjadi memberikan amanat untuk senantiasa selalu bergerak dan berubah. Dalam sebuah organisasi atau lembaga, perubahan dapat terjadi dengan adanya dua faktor pendorong utama. Pertama, tuntutan yang berasal dari para pengguna layanan. Kedua, tekanan yang muncul dari kondisi lingkungan sekitar. Kedua faktor tersebut mendorong lembaga untuk terus melakukan penyesuaian dan pembaruan. Proses

perubahan ini merupakan upaya lembaga dalam memenuhi tantangan serta menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan tujuan awal pendiriannya.

Menurut Pramudia (2013) perubahan yang sangat pesat tengah terjadi di berbagai sektor kehidupan di era yang modern ini, khususnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk mengimbangi cepatnya perubahan tersebut, dibutuhkan strategi khusus dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini bertujuan agar setiap individu mampu mengidentifikasi dan menentukan kebutuhan pembelajaran yang sesuai dengan tuntutan zaman. Sehingga pada akhirnya, diharapkan untuk terbentuk individu-individu yang kompeten dan tangguh dalam menghadapi berbagai tantangan akibat perubahan yang terjadi. Berdasarkan hal tersebut, semua komponen yang ada di BBPK Ciloto perlu menerapkan sistem pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) jika ingin mempertahankan eksistensi lembaganya. Organisasi yang mengedepankan budaya belajar secara terus-menerus seperti ini dikenal dengan istilah *learning organization*.

BBPK Ciloto adalah salah satu lembaga pemerintahan yang melaksanakan program *Learning Organization*. Kegiatan *learning organization* ini dikhususkan untuk pegawai dalam lingkup BBPK Ciloto yang bertujuan untuk mengembangkan potensi diri pegawai untuk terus belajar secara terus menerus. BBPK Ciloto berhasil meraih penghargaan LAN Awards 2020 sebagai pusat pembelajaran adaptif serta akreditasi 'A' pada National Future Learning Forum 2024 sebagai lembaga dengan sinergi pembelajaran dan pengembangan yang inklusif.

Sebagai salah satu lembaga yang memberikan jasa dalam pelatihan dan pendidikan terbesar di Indonesia BBPK Ciloto melakukan sebuah transformasi organisasi yakni dengan menerapkan konsep *learning organization*. Seiring diberlakukannya konsep *learning organization*, BBPK Ciloto menjadi *learning center* sebagai pusat pembelajaran bagi semua pegawai. Berdasarkan dengan apa yang sudah diberlakukan konsep *learning organization* di BBPK Ciloto melalui program yang diinisiasi oleh pimpinan balai, para pegawai diberikan hal baru untuk memahami dan mengenal berbagai tingkat pekerjaan di luar tugas mereka

saat ini, yang dapat diimplementasikan sebagai sumber belajar baru yang dapat terjalin antar pegawai yang ada.

Peneliti memilih Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) Ciloto sebagai objek penelitian untuk meneliti kegiatan *learning organization* tersebut. Alasannya karena peneliti melihat adanya potensi yang besar dalam mengintegrasikan nilai-nilai *learning organization* ke dalam praktik kerja pegawai sehari-hari.

Secara umum, BBPK Ciloto telah menerapkan sebagian dari model sistem organisasi pembelajaran. Hal ini terlihat dari visi, strategi, dan struktur organisasi dan nilai kerja BBPK Ciloto yang berlaku dan diterapkan dalam pelaksanaan kegiatannya. Sebagai lembaga pelatihan kesehatan nasional, BBPK Ciloto memiliki fasilitas yang memadai, pegawai yang berpengalaman, serta jaringan kerja sama yang luas. Namun, sebagai organisasi besar, BBPK Ciloto juga menghadapi sejumlah tantangan internal. Salah satunya adalah kecenderungan pegawai untuk mempertahankan cara kerja lama karena merasa nyaman, serta rendahnya tingkat kolaborasi antar tim kerja, di mana pegawai cenderung berjalan masing-masing tanpa komunikasi dan kolaborasi yang optimal.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, penerapan program *learning organization* dipandang sebagai solusi strategis. Melalui pendekatan ini, BBPK Ciloto diharapkan dapat meningkatkan *respons* terhadap perubahan, membangun budaya pembelajaran berkelanjutan, serta mendorong peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Selain itu, implementasi *learning organization* di lingkungan pemerintahan, khususnya di lembaga pelatihan kesehatan seperti BBPK Ciloto, masih minim diteliti. Selama ini, sebagian besar penelitian mengenai *learning organization* lebih banyak difokuskan pada sektor swasta atau perguruan tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi praktis dalam meningkatkan kinerja BBPK Ciloto, tetapi juga memperbanyak literatur akademik terkait penerapan *learning organization* pada lembaga-lembaga di Indonesia.

Berdasarkan observasi awal, terbentuknya program *learning organization* di BBPK Ciloto dilatarbelakangi oleh keresahan pimpinan balai. Salah satu permasalahan utama adalah adanya kesenjangan sosial antar pegawai wisma, *gardener* dan *security* dengan widyaiswara dan pegawai kantor, di mana pegawai dari masing-masing bidang cenderung hanya fokus pada bidang kerja masing-masing tanpa ingin mengetahui bidang pekerjaan lain serta kurang komunikasi dan kedekatan antar pegawai. Selain itu, banyak pegawai yang telah masuk ke dalam zona nyaman pekerjaannya, sehingga menurunkan motivasi untuk terus belajar dan berinovasi. Ketika dihadapkan pada perkembangan teknologi, sebagian pegawai mengalami kesulitan untuk beradaptasi. Dengan adanya program *learning organization* diharapkan menjadi sarana baru untuk mendorong budaya belajar di lingkungan BBPK Ciloto, mempererat hubungan antar sesama pegawai, dan menjadi sumber pembelajaran yang mampu mendukung perubahan dan pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik.

Setelah kepala balai selesai menjabat di BBPK Ciloto, saat ini yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan *learning organization* yaitu *Agent of Change* (AoC). Peran AoC di BBPK Ciloto yaitu sebagai penggerak utama dalam mendorong transformasi organisasi, khususnya dalam mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) di lingkungan Kementerian Kesehatan. Dalam mendukung pelaksanaan *learning organization*, AoC memiliki peran strategis dalam mendorong transformasi budaya kerja dan pembelajaran di lingkungan BBPK Ciloto, menjadi motor penggerak dalam menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berfokus pada pembelajaran berkelanjutan. Salah satu tugas utama AoC adalah mendorong budaya belajar di lingkungan kerja, budaya ini diwujudkan dengan berbagai aktivitas pegawai untuk terus belajar, terbuka terhadap pengetahuan baru, dan aktif berbagi pengalaman.

Dalam bagian ini, peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, lalu membuat ringkasan dari penelitian-penelitian tersebut. Penelitian yang dirujuk mencakup penelitian yang sudah dipublikasikan maupun yang belum dipublikasikan seperti skripsi, tesis, disertasi dan sebagainya. Kajian tersebut diantara lain:

Dianisa Haqqi, 2025

IMPLEMENTASI LEARNING ORGANIZATION DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI BALAI BESAR PELATIHAN KESEHATAN CILOTO

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

1. Putra Dwi Guna (2021), dengan judul penelitian “Analisis Implementasi *Learning organization* di Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana prinsip-prinsip *learning organization* diterapkan di lingkungan Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto. Dalam penelitian ini menekankan pemahaman tentang kondisi yang sebenarnya mengenai penerapan konsep *learning organization* berdasarkan indikator utama seperti pembelajaran individu, penguatan visi bersama, pembelajaran tim, dan pola berpikir sistemik sesuai teori *The Fifth Discipline* dari Peter Senge (2010). Keterkaitan kedua penelitian terletak pada kesamaan lokasi penelitian dan kerangka teori yang digunakan, yaitu konsep *learning organization* menurut Peter Senge.
2. Ria Anggriani (2017), dengan judul penelitian “Penerapan *Learning organization* Pada PT. Pos Indonesia regional X Makassar”. Penelitian tersebut bertujuan memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana konsep *learning organization* diterapkan dalam organisasi bisnis milik negara. Dalam penelitian ini meneliti keberhasilan penerapan *learning organization* dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan, meningkatkan kolaborasi antara pegawai dan membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan. Dalam penelitian ini menekankan pentingnya komponen-komponen *shared vision*, *team learning*, *personal mastery*, *mental models*, dan *system thinking*.
3. Daliyah, Wirjatmi, & Listiani (2023), dengan judul “Penerapan *Learning organization* Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi di PT. Mitra Abadi Menggunakan *Soft System Methodology*”. Penelitian tersebut bertujuan untuk memahami dan memperbaiki permasalahan implementasi *learning organization* dalam perusahaan swasta. Dengan menggunakan pendekatan *Soft System Methodology* (SSM), penelitian tersebut berfokus pada identifikasi masalah, pemodelan situasi ideal, dan perumusan langkah-langkah perubahan untuk membangun budaya pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kinerja. Dalam penelitiannya, penerapan *learning organization* sudah cukup baik pada aspek *personal mastery*, *mental model*,

dan *systems thinking*, karyawan memiliki visi pribadi, terbuka terhadap kritik, dan mampu memahami masalah secara menyeluruh. Namun, aspek *team learning* dan *shared vision* masih kurang optimal karena lemahnya komitmen belajar bersama dan kurangnya penanaman visi bersama di perusahaan.

4. Cintya Lely Safitri (2018), dengan judul “*Knowledge Sharing* Sebagai Mediasi Pengaruh *Learning organization* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang”. Penelitian ini mengkaji bagaimana *learning organization* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, dengan *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi. Dalam penelitiannya, *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Pasuruan melalui *Knowledge Sharing*. Semakin tinggi kapasitas pembelajaran yang dikembangkan perusahaan, semakin mendorong budaya berbagi pengetahuan di antara karyawan, sehingga kinerja meningkat.
5. Saputra, Setyawati & Rahayu (2024), dengan judul “Implementasi *Learning organization* Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SDN Tileng 1 Girisubo”. Penelitian tersebut bertujuan untuk meneliti bagaimana penerapan prinsip *learning organization* mampu meningkatkan kualitas kinerja guru di lingkungan sekolah dasar. Dalam penelitiannya, penerapan *learning organization* di SDN Tileng 1 Girisubo efektif meningkatkan kinerja guru melalui kolaborasi, pelatihan, dan dukungan sekolah yang berkelanjutan. Hal ini memperbaiki kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran serta menciptakan suasana belajar yang responsif dan kondusif. Fokus pada penelitian tersebut menerapkan nilai-nilai *learning organization* untuk mendorong profesionalisme dan efektivitas guru dalam menjalankan tugasnya.
6. Marlyah, Ramadhan & Abidin (2023), dengan judul “Pengaruh *Learning organization* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pembangunan Zona Integritas (Studi Pada Badan Pusat Statistik Kota Baubau)”. Penelitian ini mengkaji bagaimana *learning organization* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan pembangunan Zona Integritas. Dalam

penelitiannya, penerapan *learning organization* di BPS Kota Baubau berdampak signifikan pada peningkatan kinerja pegawai, terutama melalui penguatan berpikir sistem, dukungan pengembangan keahlian pribadi, aktivitas *team learning*, dan visi bersama yang kuat. Pembangunan Zona Integritas juga berpengaruh pada peningkatan kinerja, tetapi pengaruh tidak langsung *learning organization* terhadap kinerja melalui zona integritas tidak signifikan.

7. Angapita Sri Haryanti (2006), dengan judul “Analisis Faktor-Faktor yang Menjadi Prediktor Organisasi Pembelajaran untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study Kasus pada PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang berkontribusi dalam membangun *learning organization* dan bagaimana faktor tersebut berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisa *leadership*, *culture*, *knowledge management*, dan *employee empowerment* sebagai landasan penting dalam membentuk organisasi pembelajar. Dalam penelitiannya, visi dan strategi, aliran informasi, serta pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap organisasi pembelajaran di PT Gramedia. Visi dan strategi menjadi faktor paling kuat sebagai prediktor, diikuti aliran informasi, dan terakhir pelatihan dan pengembangan.

Berdasarkan ketujuh penelitian terdahulu tersebut lebih fokus kepada penerapan prinsip *learning organization*, implementasi *learning organization* dalam lima disiplin ilmu, implementasi *learning organization* di perusahaan swasta, kontribusi *learning organization* terhadap kinerja karyawan dengan *knowledge sharing* dan pembangunan Zona Integritas, serta faktor-faktor yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti mengenai implementasi *learning organization* untuk melihat peningkatan kinerja pegawai yang berfokus langsung pada tiga tahap, yaitu perencanaan, penerapan, serta faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi *learning organization* di Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) Ciloto.

Melihat fenomena yang terjadi, mengundang rasa penasaran peneliti untuk melakukan penelitian yang berjudul “Implementasi *Learning organization* Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto” karena kinerja pegawai merupakan faktor yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. BBPK Ciloto memiliki peran yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia di sektor kesehatan, implementasi *learning organization* di BBPK dapat membantu menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung pengembangan profesional pegawai, sehingga dapat meningkatkan efektivitas pelatihan. Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pembelajaran dan pedoman dalam menanggapi kebutuhan masyarakat serta sebagai solusi untuk menghadapi tantangan globalisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka penulis menyusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan penerapan *learning organization* di Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto?
2. Bagaimana pelaksanaan *learning organization* dalam meningkatkan kinerja pegawai Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto?
3. Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi *learning organization* di Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang sudah diuraikan, maka tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan perencanaan penerapan *learning organization* di Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto.
2. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan *learning organization* dalam meningkatkan kinerja pegawai Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto.
3. Untuk mendeskripsikan faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi *learning organization* di Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat dan berguna secara teoritis maupun praktis bagi pihak yang terkait, diantaranya:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Memberikan sebuah sarana keilmuan dan mengetahui penerapan *learning organization* dalam peningkatan kinerja pegawai Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan informasi mengenai *learning organization* agar dapat dilaksanakan secara utuh dan sesuai dengan konsep yang diterapkan pada lembaga.
2. Memberikan masukan yang positif kepada kepala balai untuk dapat melakukan tugasnya dalam mengelola organisasi pembelajaran dengan baik.
3. Menjadi sumber informasi dan dapat menambah pengetahuan baru bagi semua pihak yang berkepentingan mengenai *learning organization*.

1.4.3 Manfaat Sosial

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto agar dapat berkembang menjadi lembaga yang memberikan kontribusi besar bagi dunia pendidikan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis mengambil objek penelitian pada Kepala Balai BBPK Ciloto, Widyaiswara, dan Pegawai BBPK Ciloto. Ruang lingkup penelitian difokuskan pada penerapan komponen-komponen *learning organization*, meliputi *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning* dan *system thinking* dalam kegiatan *learning organization* di BBPK Ciloto.