

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Pendidikan Masyarakat

2.1.1 Pengertian Pendidikan Masyarakat

Pendidikan masyarakat atau yang sering dikenal dengan pendidikan luar sekolah dan pendidikan nonformal merupakan pendidikan yang dirancang untuk warga belajar agar mempunyai jenis keterampilan dan pengetahuan serta pengalaman yang dilaksanakan di luar jalur pendidikan formal. Menurut Michael W. Galbraith (dalam Burhanuddin, 2015) pendidikan masyarakat merupakan proses pendidikan individu (orang dewasa) menjadi lebih kompeten dalam hal keterampilan sikap dan konsep. Pendidikan masyarakat menekankan bagaimana masyarakat mempunyai peran atau ikut serta memecahkan masalah pendidikan yang ditangani oleh pemerintah, dalam hal ini masyarakat ikut dilibatkan dalam merumuskan visi, misi, tujuan program pendidikan.

Menurut Phillips H. Combs (dalam Sudjana, 2004) menyatakan “pendidikan nonformal adalah setiap kegiatan terorganisasi dan sistematis, di luar sistem persekolahan yang mapan, dilakukan secara mandiri atau merupakan bagian penting dari kegiatan yang lebih luas, yang sengaja dilakukan untuk melayani peserta didik tertentu di dalam mencapai tujuan belajarnya”. Marzuki (2010) menyatakan pendidikan nonformal merupakan suatu proses pembelajaran yang berlangsung di luar sistem pendidikan formal dan memiliki peranan yang signifikan dalam memenuhi kebutuhan pendidikan kelompok tertentu melalui metode pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Pendidikan nonformal bersifat humanistik, yang berarti pendidikan lebih disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Berdasarkan definisi tersebut, pendidikan nonformal merupakan jenis

pendidikan yang secara langsung berinteraksi dengan masyarakat dan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat itu sendiri.

Secara umum tujuan pendidikan masyarakat tidak lepas dari pendidikan nasional. Pendidikan masyarakat di Indonesia sudah diatur dalam jalur pendidikan nonformal terdapat dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengatakan bahwa “pendidikan nonformal berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat dan mengembangkan potensi peserta didik dengan menekankan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta pengembangan sikap dan kepribadian profesional”. Sejalan dengan UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan nonformal yang termasuk pendidikan masyarakat memiliki tujuan mengembangkan minat, bakat dan kemampuan, serta memberikan lebih banyak peluang bagi anggota masyarakat untuk bekerja dan berusaha. Pendidikan masyarakat memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk terus belajar dan berkembang sejak usia dini hingga tua. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidupnya dan memenuhi kebutuhan belajar yang tidak bisa didapatkan melalui pendidikan formal di sekolah.

Menurut Sudjana (2010) dalam Sulfemi (2018) pendidikan masyarakat merupakan salah satu konsep di antara berbagai istilah pendidikan yang muncul dan berkembang pada akhir tahun 1970-an. Pada periode tersebut, berbagai terminologi pendidikan berkembang pada dunia internasional, antara lain: pendidikan sepanjang hayat (*lifelong learning*), pendidikan masyarakat (*community education*), pendidikan informal (*informal education*), pendidikan berkelanjutan (*continuing education*), pendidikan orang dewasa (*adult education*), pendidikan pembaharuan (*recurrent education*), pendidikan abadi (*permanent education*), pendidikan perluasan (*extention education*), pendidikan massa (*mass education*), dan pendidikan sosial (*social education*).

Pendidikan masyarakat mencakup seluruh aspek kehidupan manusia, tanpa memandang usia, lokasi, atau kebutuhan. Semua kegiatan pembelajaran yang berlangsung di luar sistem pendidikan formal termasuk dalam lingkup

pendidikan luar sekolah. Pelaksanaan pendidikan masyarakat tidak terbatas pada lembaga pemerintah, tetapi juga melibatkan partisipasi aktif dari seluruh lapisan masyarakat. Ruang lingkup pendidikan masyarakat dapat dianalisis dari berbagai perspektif seperti jenis layanan yang diberikan, organisasi yang terlibat dan pelebagaan program.

2.1.2 Fungsi Pendidikan Masyarakat

Pendidikan masyarakat memiliki fungsi yang berkaitan dengan pendidikan formal, dunia kerja dan kehidupan secara umum. Dalam kaitannya dalam pendidikan formal, pendidikan masyarakat sebagai pengganti, pelengkap, dan/atau tambahan. Di sisi lain, pendidikan masyarakat berperan sebagai jembatan yang menghubungkan individu dengan dunia kerja. Sementara itu, dalam kehidupan sehari-hari, pendidikan masyarakat berfungsi sebagai sarana untuk bertahan hidup dan mengembangkan diri (Saleh et al., 2020).

Pendidikan masyarakat berkaitan dengan pendidikan formal bahwa program-program yang terdapat di pendidikan masyarakat sepenuhnya menggantikan pendidikan formal bagi peserta didik yang terkendala dalam mengakses pendidikan sekolah. Kurikulum yang diterapkan pada pendidikan masyarakat setara dengan kurikulum yang berlaku di sekolah formal.

- a. Pendidikan masyarakat melengkapi pendidikan formal dalam rangka mempersiapkan diri memasuki dunia kerja. Selain itu, pendidikan masyarakat juga berperan sebagai jembatan bagi individu yang belum menyelesaikan pendidikan formal untuk memperoleh keterampilan yang dibutuhkan dalam dunia kerja.
- b. Pendidikan masyarakat berperan sebagai wadah bagi individu untuk mengembangkan diri. Kehidupan merupakan proses belajar yang berkelanjutan, tanpa belajar manusia tidak akan bisa bertahan hidup dan meningkatkan kualitas hidupnya. Pendidikan masyarakat sebagai bagian dari pendidikan sepanjang hayat menjadi sarana yang sangat strategis dalam pengembangan potensi individu.

Dari fungsi diatas, pendidikan masyarakat terbukti sebagai sebuah sistem pendidikan yang dirancang secara khusus untuk memenuhi kebutuhan belajar masyarakat, bersifat fleksibilitas, serta berfokus pada pengembangan kapasitas peserta didik secara menyeluruh.

2.1.3 Sasaran Pendidikan Masyarakat

Menurut Yulianingsih & Lestari (2017) sasaran pendidikan masyarakat tidak dibatasi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, maupun kebutuhan belajar. Artinya, layanan pendidikan masyarakat harus mencakup seluruh rentang usia mulai dari anak usia dini sampai lansia, tanpa membedakan laki-laki dan perempuan, dari mulai yang tidak berpendidikan (buta aksara) hingga mereka yang telah memiliki keahlian tertentu namun masih membutuhkan keterampilan tambahan yang tidak diperoleh dari pendidikan formal. Mengingat beragamnya kebutuhan belajar masyarakat, program pendidikan masyarakat harus dirancang secara variatif. Oleh karena itu, tidak diperlukan standar kurikulum, sebaiknya kurikulum berkembang secara dinamis mengikuti perubahan kebutuhan yang ada di masyarakat.

Pendidikan masyarakat sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, berperan dalam mencerdaskan masyarakat di lapisan paling bawah. Warga masyarakat yang mengikuti program pendidikan masyarakat umumnya berasal dari kalangan yang kurang mampu secara ekonomi. Kualitas pendidikan masyarakat yang rendah tidak selalu disebabkan oleh sistemnya, tetapi bisa juga dipengaruhi oleh kondisi sosial masyarakat itu sendiri. Oleh karena itu, pendidikan masyarakat harus mampu melayani seluruh lapisan, termasuk mereka yang belum mendapatkan pendidikan formal maupun yang membutuhkan pengetahuan tambahan. Selain itu, pendidikan masyarakat perlu responsif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan belajar yang terus berubah.

Melihat keragaman sasaran program yang begitu heterogen baik kebutuhan, lokasi, maupun tingkat pendidikannya maka pendidikan

masyarakat perlu dikembangkan berdasarkan kebutuhan secara nyata yang ada di masyarakat. Jalur pendidikan nonformal menjadi penting untuk memberikan layanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan individu, untuk meningkatkan kualitas hidup serta mempersiapkan generasi muda menghadapi tantangan masa depan. Oleh karena itu, Yulianingsih & Lestari (2017) mengatakan fokus utama pendidikan masyarakat diarahkan pada anak usia dini, mereka yang putus sekolah, pembelajaran sepanjang hayat, pemberantasan buta aksara, dan pengembangan keterampilan kejuruan.

2.1.4 Satuan Pendidikan Nonformal

Mengacu pada UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam Pasal 26 ayat (4) pendidikan nonformal memiliki beberapa satuan pendidikan penyelenggara, diantaranya:

- a. Lembaga Kursus
- b. Lembaga Pelatihan
- c. Kelompok Belajar
- d. Kelompok Bermain (KB)
- e. Taman Penitipan Anak (TPA)
- f. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)
- g. Majelis Taklim

Dalam satuan pendidikan diatas, yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah lembaga pelatihan. Peserta pelatihan yang berasal dari berbagai instansi, baik pemerintah maupun swasta memiliki tujuan yang beragam, mulai dari pengembangan diri, peningkatan profesionalitas, hingga persiapan untuk memasuki dunia kerja atau melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi

2.1.5 Pelatihan Sebagai Satuan Pendidikan Masyarakat

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan masyarakat yang berperan sebagai pelengkap pendidikan formal. Pelaksanaan pelatihan ini merupakan jawaban terhadap kebutuhan masyarakat untuk belajar keterampilan tertentu.

Lembaga pelatihan merupakan organisasi yang mengembangkan pendidikan masyarakat, baik yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta yang menyelenggarakan berbagai kegiatan pelatihan.

Pelatihan merupakan kegiatan yang dirancang untuk mengembangkan kompetensi individu dalam rangka meningkatkan keterampilan yang sudah dimiliki, sehingga dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien. Adanya program pelatihan yang sistematis merupakan langkah strategis untuk mencapai tujuan tersebut. Pelatihan didefinisikan sebagai fungsi manajemen yang harus dilaksanakan secara berkelanjutan untuk mendukung pengembangan dalam sebuah organisasi (Hamalik, 2005).

Artasasmita (1985) mengatakan pelatihan merupakan “kegiatan pendidikan yang dilaksanakan dengan sengaja, terorganisasi dan sistematis di luar sistem persekolahan untuk memberikan dan meningkatkan suatu pengetahuan dan keterampilan tertentu dalam waktu yang relatif singkat dengan mengutamakan praktek daripada teori, agar mereka memperoleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dalam memahami dan melaksanakan suatu pekerjaan tertentu dengan cara yang efisien dan efektif”. Menurut Robinson dalam buku Pendidikan Nonformal Dimensi Keaksaraan, Pelatihan dan Andragogi (Marzuki, 2010) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses pengajaran atau penyediaan pengalaman kepada individu untuk mengembangkan perilaku (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) guna mencapai tujuan yang diinginkan. Definisi yang telah diuraikan diatas tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses pembelajaran yang berkelanjutan untuk mengembangkan kompetensi individu. Melalui pelatihan, seseorang dapat mengembangkan diri menjadi pribadi yang lebih kompeten dan produktif.

Pelaksanaan pelatihan dilakukan secara sistematis dengan melibatkan beberapa tahapan. Meskipun setiap program pelatihan tidak harus mengikuti tahapan yang sama, langkah-langkah ini disesuaikan dengan jenis pelatihan, kesiapan panitia, anggaran, dan sumber daya yang tersedia. Tahapan tersebut

meliputi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, perumusan tujuan, perancangan kurikulum, pengembangan metode, evaluasi, pelaksanaan, serta mengukur hasil pelatihan. Sejalan dengan pemaparan Gary Dessler (dalam Suseno et al., 2023), pelatihan mempunyai lima tahapan meliputi:

- a. Analisis Kebutuhan: menganalisis kebutuhan peserta yang akan dilatih, serta mengembangkan pengetahuan spesifik yang dapat diukur dan tujuan pencapaiannya.
- b. Merencanakan Instruksi: untuk menentukan, merancang, dan menghasilkan program pelatihan, termasuk modul, buku latihan dan kegiatan yang akan digunakan lainnya.
- c. Tahap Validasi: tahap individu yang terlibat dalam menyusun program pelatihan dan menyajikan kepada sejumlah peserta yang dapat mewakili.
- d. Menerapkan Program: melatih peserta yang sudah ditargetkan.
- e. Langkah Evaluasi: untuk menganalisis dan menilai sejauh mana program pelatihan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pelatihan memiliki fungsi yang digunakan untuk melihat sejauh mana kebermanfaatan dari program pelatihan yang dilakukan. Terdapat tiga fungsi dalam pelatihan yaitu yang pertama memperbaiki perilaku kerja peserta pelatihan maksudnya pelatihan berfungsi untuk meningkatkan kemampuan seseorang secara menyeluruh, baik pada pengetahuan, sikap, maupun keterampilan. Hal ini penting untuk menghadapi tuntutan zaman yang semakin kompetitif. Kedua, pelatihan memiliki fungsi edukatif yaitu dengan mengikuti pelatihan, seseorang dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kepercayaan diri dan memperluas wawasan. Ketiga, pelatihan memiliki fungsi personal yaitu pelatihan tidak hanya memberikan pengetahuan dan keterampilan, tetapi membantu individu mengembangkan kemampuan untuk mengatasi masalah dalam kehidupan sehari-hari. Misalnya, pelatihan parenting yang diadakan untuk membantu orang tua dalam mengatasi permasalahan perilaku anak.

2.2 Konsep Organisasi

2.2.1 Pengertian Organisasi

Istilah organisasi berasal dari bahasa Yunani “*Organon*”, yang berarti “alat”. Selanjutnya, kata ini berkembang dalam bahasa Latin sebagai “*organizatio*” dan masuk ke dalam bahasa Prancis pada abad ke-14 sebagai “*organization*”. Berdasarkan pendapat Syamsi (2004) bahwa organisasi dapat didefinisikan dalam dua perspektif yaitu dalam perspektif statis, organisasi dipandang sebagai wadah atau tempat berkumpul sekelompok individu yang bekerja sama dengan tujuan mencapai target yang diinginkan bersama. Dalam perspektif dinamis, organisasi dilihat sebagai sistem atau proses kegiatan yang melibatkan sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Robbins (dalam Chamidi, 2022) menyatakan organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasi secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Menurut Siagian (dalam Mulyadi, 2015) mengatakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan yang mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut dengan bawahan. Selanjutnya, Atmosudirjo (dalam Mulyadi, 2015) mengatakan bahwa organisasi adalah kerangka pembagian kerja dan kerangka tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan.

Sedangkan, pengertian organisasi menurut Mathis and Jackson (dalam Hasibuan, 2008) organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas,

sehingga bisa dipisahkan. Organisasi kemudian dimaknai lebih lanjut oleh Kochler (dalam Fitriyani, 2019) mengemukakan bahwa organisasi adalah sistem interaksi yang terstruktur yang mengkoordinasikan usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Pendapat lainnya J. William Schulzer (dalam Fitriyani, 2019) organisasi diartikan sebagai penggunaan alat-alat, benda-benda, perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi, yang dikumpulkan dalam suatu hubungan yang sistematis dan efektif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem atau wadah untuk mengkoordinasi aktivitas sekelompok orang dalam bekerja sama secara terstruktur untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan umum yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan pokok organisasi, mengembangkan tugas dan tanggung jawab, menghasilkan produk atau layanan, serta mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan kolektif. Koordinasi dalam organisasi sangat penting agar sesuai bagian dari masing-masing organisasi dan organisasi bekerja sesuai dengan semestinya.

2.2.2 Ciri-Ciri Organisasi

Ciri-ciri organisasi menurut Ambarwati (2018) dalam buku Perilaku dan Teori Organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Ciri-Ciri Organisasi Secara Umum
 - a. Mempunyai keterikatan format dan tata tertib yang mesti kita taati.
 - b. Mempunyai pendelegasian koordinasi dan wewenang tugas-tugas.
 - c. Adanya kerjasama secara terstruktur.
 - d. Mempunyai sasaran dan tujuan.
 - e. Mempunyai komponen yaitu bawahan dan atasan.
2. Ciri-Ciri Organisasi Menurut Steiner dan Berelson
 - a. Formalitas, termasuk ciri organisasi sosial yang merujuk kepada perumusan tertulis suatu ketetapan-ketetapan prosedur peraturan-peraturan, strategi, tujuan, kebijaksanaan dan seterusnya.

- b. Hierarki, termasuk ciri organisasi yang berdasarkan pada pola kewenangan dan kekuasaan yang memiliki bentuk piramida berarti terdapat orang-orang tertentu memiliki kewenangan dan kekuasaan yang tinggi dibandingkan orang biasa yang ada di organisasi tersebut.
- c. Besar dan kompleksnya, termasuk ciri organisasi dimana keberadaan organisasi lebih lama dibandingkan keanggotaan pada organisasi tersebut.

3. Ciri-Ciri Organisasi Modern

- a. Cenderung spesialisasi.
- b. Adanya asas-asas organisasi.
- c. Pengelolaan data semakin cepat.
- d. Unsur-unsur organisasi yang lebih lengkap.
- e. Penggunaan staf yang lebih intensif.
- f. Organisasi yang bertambah besar.

2.2.3 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan penerapan pengetahuan dan pemahaman mengenai cara orang berinteraksi dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi berhubungan dengan cara orang bertindak dan merespons di berbagai jenis organisasi. Dalam organisasi, individu dipekerjakan, mendapatkan pendidikan dan pelatihan, diberikan informasi, serta dilindungi dan dikembangkan. Perilaku organisasi adalah proses pembelajaran mengenai sifat atau karakteristik individu yang muncul dalam lingkungan organisasi. Individu memiliki karakteristik yang berbeda, pemahaman tentang perilaku organisasi sangat bermanfaat untuk mengenali sifat-sifat individu dalam menjalankan tugas di dalam organisasi.

Selain yang diatas, terdapat beberapa pengertian mengenai perilaku organisasi menurut para ahli, sebagai berikut:

Menurut Greenberg dan Baron (dalam J Winardi, 2015) perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang orang pikirkan, rasakan dan lakukan di dalam dan sekitar organisasi. Perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi, hubungan antara individu dengan

organisasi, dan organisasi itu sendiri. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2016) perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak dari perilaku individu, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki organisasi.

Berdasarkan pendapat kedua ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah ilmu yang mempelajari perilaku masing-masing individu dan kelompok, serta bagaimana pengaruh mereka terhadap organisasi. Selain itu, individu dengan kelompok, dan antar kelompok dalam suatu organisasi, semua untuk kepentingan dan manfaat organisasi tersebut.

2.3 *Learning organization*

2.3.1 *Pengertian Learning organization*

Learning organization dapat diartikan sebagai suatu entitas yang memiliki kemampuan untuk terus menerus meningkatkan kinerja secara berkelanjutan karena anggota-anggotanya memiliki komitmen dan kompetensi individu yang mampu belajar dan berbagi pengetahuan pada tingkat superfisial dan substansial. Istilah organisasi belajar menggambarkan sebuah sistem yang terintegritas dan selalu berubah, dimana setiap individu dalam organisasi tersebut terlibat dalam proses pembelajaran yang didukung oleh budaya kerja yang ada.

Organisasi pembelajaran adalah model yang mendorong keterlibatan aktif seluruh pegawai, bukan hanya manajemen senior saja. Konsep organisasi pembelajaran mengajak setiap individu untuk mengembangkan potensi dan sumber daya internal mereka. Tujuannya yaitu menciptakan komunitas yang bertumbuh berdasarkan prinsip kebebasan, nilai kemanusiaan, dan semangat kolektif untuk terus belajar dan berkembang. Peter Senge dalam *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, and *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, menggambarkan lima disiplin ilmu yang harus dikuasai organisasi

saat menciptakan pembelajaran menjadi sebuah organisasi, kelima disiplin ilmu tersebut yaitu, *Personal Mastery*, *Mental Models*, *Shared Vision*, *Team Learning*, dan *Sistem Thinking*.

Hal pertama yang diperlukan untuk membangun sebuah organisasi pembelajaran adalah kepemimpinan yang efektif, yang tidak dilandaskan pada struktur hirarki tradisional. Sebaliknya, kepemimpinan ini melibatkan berbagai individu dari semua tingkat dalam sistem, yang memimpin dengan pendekatan yang berbeda. Kedua, penting untuk menyadari bahwa setiap orang memiliki kekuatan bawaan untuk mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi, serta kemampuan untuk membayangkan masa depan dan berupaya mewujudkannya. Gephart & Marsick (2016) mengemukakan bahwa organisasi pembelajaran merupakan budaya yang melekat dan menyatukan organisasi, budaya organisasi pembelajaran ini didasarkan pada keterbukaan dan kepercayaan, di mana pegawai didorong dan dihargai untuk belajar serta berinovasi, dan menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen, pengambilan risiko, dan menghargai kesejahteraan pegawai.

Marquart (1996) (dalam Cahyadi, 2021) menjelaskan *learning organization* sebagai organisasi yang memfasilitasi kegiatan yang berkaitan dengan meningkatkan pengetahuan dan kompetensi seluruh anggota organisasi yang dilakukan secara terus menerus untuk menjadi lebih baik serta dapat menggunakan ilmu pengetahuan yang dimiliki untuk dapat membawa kesuksesan pada organisasi agar menjadi lebih baik. Marquart mengatakan terdapat suatu sistem yang terdiri dari lima subsistem, yaitu: 1) belajar (*learning*), pengetahuan (*knowledge*), 3) teknologi (*technology*), 4) manusia (*people*), dan 5) organisasi (*organization*). Selanjutnya, Yadav & Agarwal (2016) mengemukakan *learning organization* adalah upaya untuk yang dilakukan oleh organisasi atau lembaga untuk membangun kesadaran belajar bagi para anggotanya untuk bekerja sama secara kolaboratif untuk meningkatkan keahlian mereka dalam menciptakan hasil yang mereka inginkan. *Learning organization* mengacu pada budaya yang menawarkan lingkungan belajar secara pembelajaran individu dan kelompok organisasi.

Sedangkan menurut Senge (2006) mendefinisikan *learning organization* yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia yaitu Organisasi pembelajaran dimana individu-individu di dalamnya secara terus-menerus memperbesar kapasitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan. Organisasi dimana pola berpikir yang baru dan luas dipelajari. Organisasi dimana aspirasi kelompok dibebaskan dan individu di dalamnya mempelajari bagaimana belajar bersama. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajaran adalah sekelompok individu yang secara terus-menerus dan berkelanjutan belajar untuk meningkatkan kapasitas diri mereka dalam mencapai tujuan yang diinginkan serta menghadapi dan mengelola berbagai perubahan.

2.3.2 Tahap Membangun *Learning organization*

Learning organization bertujuan menghilangkan hambatan yang membatasi pegawai untuk terus berkembang. *Learning organization* membentuk tim yang terdiri dari berbagai tingkat jabatan dan fungsi yang berbeda dalam perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mendorong partisipasi seluruh sumber daya manusia dalam proses pembelajaran dan membantu mereka menghadapi perubahan akibat globalisasi. Karakteristik utama *learning organization* memiliki sifat proaktif, berpikir secara sistematis, terbuka terhadap perubahan dan komitmen untuk terus memperbaiki diri secara berkelanjutan.

Ridwan (2012) menjelaskan karakteristik dalam *learning organization* terdapat empat ciri desain organisasi pembelajaran, sebagai berikut:

1. Visi dan Misi

Dilaksanakan sebagai dasar kegiatan dengan cara mengurangi batasan struktural dan fungsional yang ada. Dalam praktiknya, semua anggota organisasi dapat bekerja sama dengan bebas untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi dengan saling belajar satu sama lain. Hal ini dapat terlihat dalam visi dan misi yang terdapat di organisasi sebagai sebuah sarana belajar pegawai.

2. Berbagi Informasi

Dalam organisasi pembelajar, proses berbagi, penyebarluasan dan sosialisasi informasi dilaksanakan secara terbuka, pada waktu dan tempat yang sesuai, serta dalam bentuk yang paling efektif dan efisien.

3. Kepemimpinan

Pemimpin dalam *learning organization* ditandai dengan kemampuannya yang dapat menciptakan lingkungan yang nyaman dan aman bagi seluruh anggota. Mereka berperan penting dalam membangun suasana kondusif yang mendorong proses pembelajaran berkelanjutan untuk semua pegawai di dalam organisasi.

4. Budaya Organisasi

Dalam *learning organization*, setiap anggota perlu aktif berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya agar mendapatkan rasa saling percaya dan kebersamaan yang kuat antar individu. Semua orang bersikap terbuka satu sama lain, serta dapat berbagi pengalaman dan belajar bersama tanpa takut mendapat kritik atau hukuman dari orang lain.

2.3.3 Komponen *Learning organization*

Menurut Peter Senge (2010) dalam buku *The fifth discipline* terdapat komponen *learning organization* yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu atau anggota organisasi mau dan mampu terus belajar. Kelima komponen tersebut yaitu, *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *system thinking*. Sedangkan menurut Marquardt (dalam Maguni, 2014) mengemukakan “komponen *learning organization* ke dalam sistem dan subsistem. Sistem belajar yang dimaksud terdiri atas belajar itu sendiri, organisasi, orang, pengetahuan, teknologi dan dialog”. Berdasarkan pandangan kedua ahli tersebut, peneliti menggunakan komponen *learning organization* yang diuraikan oleh Senge sebagai acuan dalam penelitian ini, karena komponen tersebut sudah mencakup semua subsistem yang telah dinyatakan oleh Marquardt. Kelima komponen tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. *System Thinking* (Berpikir Sistem)

Kemampuan berpikir sistem mencakup serangkaian keterampilan penting dalam memahami dinamika organisasi. Keterampilan ini meliputi pemahaman mendalam tentang keterkaitan antara faktor-faktor internal dan eksternal yang berperan dalam keberlangsungan organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya cara berpikir yang menyeluruh dan terpadu, di mana setiap elemen organisasi dilihat sebagai bagian dari sistem yang saling berhubungan. Berpikir sistem dapat mencakup kemampuan untuk menganalisis situasi secara komprehensif dan kemampuan untuk menciptakan struktur organisasi yang dapat beradaptasi dengan perubahan, keseluruhan keterampilan ini adalah fondasi penting dalam mengembangkan sistematis dan terstruktur dalam organisasi.

Menurut Samankoopt (dalam Chasanah, 2023) menjelaskan berpikir sistem terdiri dari enam langkah, sebagai berikut:

- 1) Tentukan masalah dengan jelas: Fokus pada situasi yang mendorong pegawai mengungkapkan pendapat mereka untuk merencanakan dan menentukan tujuan yang ingin dicapai.
- 2) Analisis faktor-faktor penting: Gunakan pengetahuan yang sudah dimiliki untuk mengidentifikasi permasalahan, serta pertimbangkan penyebab dan dampak yang terkait.
- 3) Membuat peta hubungan: Pegawai dapat membuat peta pikiran yang menggambarkan hubungan dan keterkaitan antara berbagai aspek dari masalah yang akan atau sedang dianalisis.
- 4) Mencari informasi tambahan: Pegawai bisa mencari pengetahuan tambahan dapat dari informasi *online*, berbagi pengetahuan dengan teman kerja, dan berdiskusi melalui berbagai alat komunikasi.
- 5) Diskusi kelompok dan *brainstorming*: Setiap pegawai membawa model hubungan masalah yang sudah mereka buat sebelumnya (dari peta hubungan) untuk dibagikan dan dipresentasikan dalam kelompok kecil pegawai. Kemudian kelompok melakukan *brainstorming* bersama-sama, mendiskusikan berbagai model yang dibawa oleh masing-masing pegawai,

dan bersama-sama mencari atau memilih model yang paling sesuai dan efektif untuk menyelesaikan masalah tersebut.

- 6) Presentasi ke kelompok besar: Setelah kelompok kecil memilih model yang terbaik dari hasil *brainstorming*, selanjutnya mempresentasikan model tersebut kepada kelompok yang lebih besar diharapkan dapat menjadi cara yang tepat dan efektif untuk menerapkan solusi dan memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

Berpikir sistem berfokus pada cara berpikir yang komprehensif untuk masalah yang kompleks karena melihat, memahami dan mengelola kerumitan tersebut secara menyeluruh, serta menemukan solusi yang mengatasi akar masalah dengan jelas menggunakan metode yang efektif.

2. *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi)

Organisasi akan berkembang apabila anggota yang berada dalam organisasi tersebut terdapat keinginan dan kemampuan untuk terus belajar. Disiplin penguasaan pribadi menuntut individu dalam organisasi untuk secara berkelanjutan mengembangkan kemampuan dan kapasitas diri. Hal ini melibatkan komitmen untuk belajar terus-menerus, memfokuskan energi pada pengembangan visi personal, dan berupaya mencapai tingkat kompetensi yang lebih tinggi. Dalam konteks persaingan global, kemampuan ini menjadi kunci bagi anggota organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif.

Menurut Peter Senge (dalam Susatya, 2023) *personal mastery* merupakan disiplin untuk secara terus-menerus memperjelas dan memperdalam visi pribadi kita, memusatkan energi kita, mengembangkan kesabaran, dan melihat realitas secara objektif. *Personal mastery* merupakan proses pembelajaran sepanjang hayat yang dialami seseorang, bukan hanya hasil yang terlihat, melainkan mencakup penguasaan diri, pemahaman tentang diri sendiri, serta pengembangan potensi pribadi secara maksimal. Banyak orang beranggapan bahwa *personal mastery* berarti mengontrol dan mengatur diri, tetapi pandangan ini kurang tepat. Sebenarnya, *personal mastery* lebih fokus pada pemahaman diri, yaitu usaha untuk mengenali kebiasaan yang ada dalam diri kita dan cara untuk mengelola kebiasaan tersebut.

Individu dengan *personal mastery* yang tinggi terus mengembangkan kemampuan mereka untuk membentuk masa depan yang mereka inginkan. Mereka membangun potensi ini untuk menciptakan organisasi yang layak dan berkualitas. Orang-orang yang memiliki penguasaan diri yang tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Melihat visi sebagai panggilan dari dalam diri dan bukan sekadar gagasan atau ide.
- 2) Memiliki komitmen dan inisiatif yang lebih tinggi dari yang lainnya.
- 3) Memahami bahwa penguasaan diri merupakan proses pembelajaran yang tidak pernah berhenti sepanjang hayatnya.
- 4) Berusaha untuk mengembangkan diri dengan menerima dan menyesuaikan perubahan yang terjadi.

Maka dari pendapat diatas, individu dengan penguasaan diri yang tinggi adalah individu yang memiliki visi yang berasal dari dalam hati, bukan sekadar pemikiran atau konsep biasa. Mereka menunjukkan tingkat komitmen dan inisiatif yang luar biasa dalam segala hal yang mereka lakukan. Hal yang membedakan mereka dari kebanyakan orang adalah kesadaran bahwa pengembangan diri adalah perjalanan seumur hidup, bukan tujuan yang sekali tercapai. Mereka juga memiliki kemampuan adaptasi yang kuat, selalu siap menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan sebagai kesempatan untuk berkembang. Secara keseluruhan, individu ini memiliki kedewasaan mental dan kematangan emosional yang membuat mereka mampu mengarahkan hidup mereka sendiri dan berkontribusi secara bermakna dalam membangun organisasi yang berkualitas.

Sedangkan mereka yang memiliki penguasaan diri rendah cenderung bersikap pasif dan mereka memilih untuk tetap dalam zona nyaman serta menolak usaha pengembangan diri karena dianggap sebagai pembatasan, bukan sebagai jalan menuju kebebasan dan kemajuan yang sebenarnya. Organisasi berkomitmen untuk mengembangkan potensi setiap anggotanya, mendorong mereka mewujudkan tujuan dan makna kerja sesuai pilihan individual. Hal ini

mencerminkan kematangan organisasional yang ditandai dengan upaya berkelanjutan setiap individu untuk meningkatkan kompetensi pribadinya.

3. *Mental Models* (Model-Model Mental)

Keberhasilan organisasi dalam memahami realitas tergantung pada kemampuan anggotanya untuk merumuskan asumsi dan nilai bersama. Keterampilan mengidentifikasi prinsip-prinsip bersama dan membangkitkan semangat berbagai nilai akan memperkuat keyakinan bersama serta meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini yang dibutuhkan dalam membangun model mental organisasi.

Senge (dalam Budihardjo, 2017) menyatakan *mental models* adalah suatu pola berpikir yang tercermin dalam sikap, perilaku dan tindakan yang didasarkan pada asumsi atau pengalaman-pengalaman. Pola berpikir tersebut sangat mempengaruhi perilaku seseorang sebab tidak jarang *mental models* menghambat seseorang keluar dari pola-pola yang ada. *Mental models* merupakan kerangka fundamental yang membentuk, mengarahkan, dan mempengaruhi cara pandang, sikap, dan perilaku individu. Secara tidak sadar, *mental models* bertindak sebagai pandangan yang menentukan cara seseorang memahami dan berinteraksi dengan dunia sekitarnya, membentuk keputusan dan tindakan tanpa disadari.

4. *Shared Vision* (Visi Bersama)

Organisasi pembelajar memerlukan visi bersama yang disepakati oleh bersama, yang berfungsi sebagai pemicu semangat, komitmen bersama dan penggerak motivasi. Visi bersama ini mendorong pegawai untuk terus belajar dan mengembangkan potensi, dengan memfasilitasi penyelarasan antara tujuan personal dan organisasi. Keterampilan menyesuaikan visi pribadi dengan visi organisasi merupakan kunci untuk membangun komitmen bersama.

Tarigan (2016) menjelaskan visi bersama adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi dan perasaan yang dituju. Proses pembentukan visi organisasi idealnya dimulai dari penggalian visi individu, kemudian disusun secara bersama menjadi visi bersama-sama, melalui

kesepakatan bersama, setiap anggota membangun komitmen dan tanggung jawab untuk mewujudkan visi tersebut.

Dalam membangun visi bersama membutuhkan komunikasi yang jelas antar atasan dan bawahan. Visi tersebut harus mudah dipahami oleh orang-orang yang memegang peran sebagai manajer. Seorang manajer harus mampu menjelaskan visi itu kepada staf atau bawahannya dengan cara yang mudah dimengerti. Menurut Senge (2010), terdapat lima tahapan yang digunakan oleh organisasi untuk membangun visi bersama yaitu sebagai berikut:

- a. *Telling*: Pada tahap *telling*, pemimpin menetapkan visi dan memberikan instruksi secara langsung dan jelas, sementara anggota hanya mengikuti. Hal-hal yang dapat di diskusikan lebih lanjut dan yang bersifat mutlak disampaikan sejak awal, namun umumnya anggota hanya mengingat sebagian kecil intruksi dan sedikit yang benar-benar berkomitmen.
- b. *Selling*: Pada tahap *selling*, pemimpin mengajukan visi kepada anggota dan membutuhkan dukungan dari mereka. Organisasi bersifat terbuka, mendukung inisiatif dan membangun hubungan yang baik. Namun, meski anggota terlihat menerima visi, sering kali mereka sebenarnya tidak sepenuhnya setuju dengan visi pemimpin.
- c. *Testing*: Pada tahap *testing*, pemimpin sudah memiliki gagasan visi tetapi masih menunggu respon dari anggota. Visi disampaikan melalui pemberian informasi, tes, kuesioner, dan wawancara. Tetapi kelemahannya, visi sulit disampaikan secara efektif melalui metode pengujian ini.
- d. *Consulting*: Pada tahap *consulting*, pemimpin terlebih dahulu menyusun visi kemudian meminta masukan dari anggota untuk melanjutkan penyusunan visi tersebut.
- e. *Co-creating*: Pada tahap *co-creating*, pemimpin dan anggota berkerja sama membentuk visi bersama melalui diskusi visi pribadi masing-masing. Kelemahannya, proses ini membutuhkan waktu yang sangat lama.

Dapat disimpulkan dari pendapat Senge diatas, terdapat lima tahapan dalam pembentukan visi organisasi. Pada tahap *telling*, pemimpin menetapkan visi secara sepihak dan menyampaikannya secara langsung, namun keterlibatan

anggota masih rendah. Tahap *selling* melakukan ajakan, di mana pemimpin menawarkan visi dan mengharapkan dukungan anggota, meskipun bisa terjadi ketidaksepakatan. Pada tahap *testing*, pemimpin menguji gagasan visinya melalui berbagai metode untuk menilai *respons* anggota, namun penyampaian visi kurang efektif melalui pengujian. Tahap *co-creating* menekankan kolaborasi antara pemimpin dan anggota dalam merumuskan visi bersama, meskipun memerlukan waktu yang cukup lama. Setiap tahap menunjukkan tingkat keterlibatan anggota yang berbeda serta tantangan masing-masing.

5. *Team Learning* (Tim Pembelajaran)

Disiplin pembelajaran akan berhasil tergantung pada tingkat saling ketergantungan antar anggota untuk melaksanakan rencana bersama. Kemampuan bertindak merupakan kunci utama dalam menciptakan nilai strategis bagi organisasi, sebab rencana yang tidak diikuti tindakan nyata hanya menjadi khayalan yang tidak bermakna. Membangun tim yang berkinerja tinggi, organisasi perlu merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Hal ini mencakup pembinaan kompetensi, penguatan disiplin, penanaman rasa tanggung jawab individu dan bersama-sama, serta membangun budaya komunikasi terbuka dan saling percaya. Kemampuan tim dalam menyelesaikan masalah bersama dan mengambil keputusan menjadi indikator utama dalam keberhasilan kerjasama tim.

Senge (dalam Komariah & Triatna, 2006) berpendapat, *team learning* adalah kemampuan untuk belajar dan bekerja dalam satu tim, mencakup makna derajat semangat seluruh anggota tim untuk saling berbagi pengetahuan dan saling mengajarkan berbagai cara serta derajat kemampuan seluruh anggota tim untuk belajar dan bekerja sama sebagai satu kesatuan. Belajar disini sebagai suatu proses pencerahan dan pembangunan kapasitas tim untuk menciptakan tim yang benar-benar mereka dambakan. Komponen *team learning* adalah elemen yang menekankan pentingnya setiap anggota untuk memiliki kemampuan dan keinginan untuk belajar, serta berbagi pengetahuan demi mencapai tujuan yang diinginkan dan membangun kapasitas tim sesuai harapan. Selain itu,

pembelajaran tim sering menghasilkan ide-ide baru individu dalam upaya menyelesaikan masalah melalui diskusi bersama.

Kelima komponen dari Peter Senge tersebut perlu dipadukan secara utuh oleh organisasi. Setiap anggota organisasi dituntut untuk tidak hanya memahami, tetapi juga menginternalisasi dan mengimplementasikan komponen-komponen ini dalam aktivitas kerja mereka sehari-hari. Kelima komponen pembelajaran ini dalam organisasi memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan kualitas pengembangan sumber daya manusia. Hal ini terjadi karena integrasi komponen-komponen tersebut mampu mengeksplorasi proses pembelajaran organisasi, meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi saat ini, serta mempersiapkan organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan yang dinamis.

2.3.4 Karakteristik *Learning Organization*

Setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda tergantung jenis, struktur, visi dan misi yang dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan. *Learning organization* memiliki karakteristik spesifik dan dapat dibedakan dengan organisasi lainnya. Robbins (dalam Wahyudi, 2009) *learning organization* mempunyai karakteristik dasar sebagai berikut:

1. Anggota organisasi mengesampingkan cara berfikir lama.
2. Belajar cara kerja organisasi.
3. Menyusun perencanaan, visi yang dapat disepakati dan dipahami semua anggota.
4. Bersinergi untuk melakukan aksi dalam rangka pencapaian visi organisasi.

Selanjutnya, Dharma, S (dalam Wahyudi, 2009) mengemukakan *learning organization* mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Menyambut baik perubahan-perubahan di dalam organisasi.
2. Menciptakan pengetahuan baru berdasarkan informasi yang objektif, subjektif dan simbol-simbol.
3. Memandang ketidakpastian sebagai kesempatan untuk berkembang dan tantangan.

4. Merangsang dan mendorong akuntabilitas sumber daya manusia yang berada pada tingkat organisasi yang paling rendah.
5. Mendorong para manajer untuk bertindak sebagai *coach*, *mentors*, dan memfasilitasi proses belajar.
6. Memiliki budaya umpan balik dan keterbukaan.
7. Memiliki pandangan dan sistem holistik terhadap organisasi dan sistemnya termasuk proses dan keterkaitan diantaranya.
8. Memiliki kesamaan visi, misi, dan nilai-nilai diantara sesama anggota organisasi.

Haryanti (2006) menyatakan bahwa terdapat delapan karakteristik yang perlu dimiliki oleh organisasi agar dapat berhasil menjadi organisasi pembelajaran, sebagai berikut:

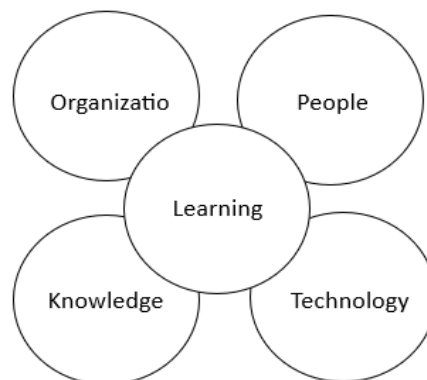
1. Adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam organisasi, bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari.
2. Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang lebih segar.
3. Adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan.
4. Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran.
5. Adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh pegawai tanpa terkecuali untuk kegiatan pembelajaran.
6. Adanya keterbukaan sistem manajemen data dan akuntansi yang bisa diakses oleh para pengguna yang lebih luas namun berkompeten.
7. Semakin kaburnya batas-batas yang ada antar pegawai dan antar departemen sehingga memungkinkan terciptanya keterbukaan komunikasi.

8. Adanya pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal (*rational experiment*)

Suatu organisasi tidak akan mampu berkembang melalui proses pembelajaran jika tidak membangun lingkungan yang mendukung proses belajar bagi setiap anggotanya. Meski setiap individu mampu menjalankan berbagai aktivitas pembelajaran, hal ini tidak serta-merta mengubah organisasi menjadi organisasi yang berorientasi pada pembelajaran. Penting untuk memastikan bahwa setiap tindakan tidak semata didasari oleh kebutuhan sesaat. Berbagai tindakan pembelajaran perlu diintegrasikan hingga menjadi budaya kerja yang natural dalam keseharian. Konsep pembelajaran organisasi bukan hanya sekedar pengembangan sumber daya manusia. Dalam organisasi pembelajar, aspek pembelajaran menjadi pondasi utama yang melandasi seluruh aktivitas operasional, perilaku, dan sistem yang ada. Kemampuan untuk bertransformasi secara mendasar sejalan dengan prinsip perbaikan yang berkelanjutan.

Learning organization memiliki karakteristik dimana setiap anggotanya memiliki inisiatif tinggi untuk mengembangkan diri, memiliki semangat kemajuan, dan berkomitmen untuk terus belajar dalam lingkungan organisasi yang transparan dengan komunikasi yang efektif. Situasi ini akan memunculkan siklus pengembangan yang berkelanjutan, yang tidak hanya mempertimbangkan aspek internal organisasi, tetapi juga merespons dinamika dan kebutuhan yang muncul dari lingkungan eksternal organisasi.

Marquardt (dalam Anggriani, 2017) menggambarkan model sistematis organisasi pembelajar kedalam sistem dan subsistem. Sistem belajar tersebut terdiri atas pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), anggota organisasi (*people*), pengetahuan (*knowledge*) dan teknologi (*technology*) yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Sistematis Organisasi

Berdasarkan gambar 2.1 diatas, dapat dipahami bahwa proses pembelajaran merupakan elemen integral yang harus terintegrasi dalam berbagai subsistem organisasi, yang mencakup aspek manusia, teknologi, pengetahuan, dan struktur organisasi itu sendiri. Ketika organisasi berhasil mengimplementasikan proses pembelajaran secara efektif, maka akan terjadi transformasi menyeluruh yang dapat merubah cara pandang, pola perilaku, tingkat kepercayaan, pola pikir, pendekatan strategis, serta pembaruan kebijakan dan prosedur. Perubahan-perubahan ini tidak hanya berdampak pada sumber daya manusia saja, tetapi pada tingkat organisasi secara keseluruhan.

2.4 Urgensi *Learning organization*

Maryani, dkk (2010) menjelaskan alasan organisasi pembelajaran dibutuhkan karena:

1. Persaingan yang semakin ketat

Persaingan dalam dunia bisnis saat ini menunjukkan intensitas yang semakin tinggi, mendorong setiap perusahaan untuk mengembangkan diri

sebagai organisasi pembelajar dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2. Sinergi antar anggota

Keberhasilan operasional perusahaan sangat tergantung pada terciptanya koordinasi dan kerjasama antar departemen. Hubungan yang sinergis antar unit kerja menjadi kunci dalam mewujudkan sasaran dan tujuan yang sudah ditetapkan.

3. Perubahan yang cepat

Menghadapi perubahan bisnis yang semakin cepat berubah, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi dan peka dalam merespon setiap perubahan yang terjadi.

4. Mengantisipasi masa depan yang tidak pasti

Perusahaan melaksanakan organisasi pembelajaran dan perubahan untuk mengantisipasi masa depan yang penuh ketidakpastian.

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat diketahui organisasi pembelajar adalah suatu usaha dimana seluruh anggotanya terlibat dalam pembelajaran berkelanjutan. Hal ini untuk mempersiapkan diri menghadapi berbagai kemungkinan yang terjadi dimasa depan. Melalui pembelajaran, setiap individu dalam organisasi mengembangkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan, sehingga organisasi dapat menghadapi tantangan yang akan terjadi.

2.5 Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung Dalam Implementasi *Learning organization*

Menurut Senge (dalam Budihardjo, 2017) menjelaskan hambatan-hambatan yang ada dalam *learning organization*, terdapat tujuh hambatan sebagai berikut:

1. *I am my position*

Hambatan yang terjadi apabila pegawai hanya berfokus pada posisi atau jabatannya, pegawai tidak bertanggung jawab terhadap persoalan yang terjadi,

pegawai hanya melihat tanggung jawab pada batasan posisi mereka. Karena membatasi ruang lingkup berpikir dan tidak mau mempelajari hal yang baru.

2. *The enemy is out there*

Hambatan yang terjadi karena sikap santai pegawai, yang tidak termotivasi untuk menyelesaikan masalah karena mereka merasa bahwa masalah tersebut tidak mendesak dan tidak memerlukan tindakan segera.

3. *The illusion of taking charge*

Hambatan yang terjadi karena sikap tidak peduli pegawai terhadap permasalahan yang ada, karena mereka percaya bahwa orang lain yang seharusnya bertanggung jawab untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

4. *The fixation of events*

Hambatan yang terjadi karena kecenderungan seorang pegawai untuk melihat suatu masalah hanya dalam perspektif jangka pendek. Hal ini mempengaruhi pekerjaan mereka, sehingga tidak mampu beradaptasi dengan baik terhadap perubahan lingkungan.

5. *The parable of the boiled frog* (perumpamaan katak di dalam panci yang dipanaskan perlahan)

Hambatan yang terjadi karena seorang pegawai berada di zona nyaman tanpa menyadari bahwa kenyamanan tersebut menyimpan risiko yang berbahaya. Organisasi sering gagal mengenali ancaman yang berkembang secara perlahan sehingga terlambat untuk mengambil keputusan.

6. *The delusion of learning from experience*

Hambatan yang terjadi karena pegawai percaya bahwa mereka belajar dari pengalaman, tetapi pada kenyataannya banyak pengalaman yang penting terlewatkan.

7. *The myth of the management team*

Hambatan yang terjadi karena pola pikir yang beranggapan bahwa sekelompok orang yang berbakat akan membentuk tim yang sukses. Tetapi kenyataannya, ketidakmampuan untuk menangani perbedaan pendapat secara

terbuka dapat menyebabkan keputusan yang buruk dan menghambat kemajuan organisasi.

Selanjutnya, Maryani dkk, (2010) menjelaskan hambatan adalah sesuatu yang bisa muncul dan bisa terjadi pada dua sisi yaitu hambatan pada individu dan hambatan pada organisasi itu sendiri, yaitu sebagai berikut:

a. Hambatan dari individu

1. Faktor pengetahuan, pengetahuan dipandang sebagai suatu kekuatan yang unik. Ketika seseorang memiliki pengetahuan, dapat menjadi kekuatan bagi dirinya. Namun, apabila pengetahuan tersebut dibagikan kepada orang lain, individu tersebut mungkin merasa dirugikan karena merasa tersaingi.
2. Ketidaksesuaian, setiap individu memiliki cara belajar tersendiri. Maka dari itu jika seseorang merasa bahwa cara belajar yang diterapkan bukanlah yang sesuai dengan dirinya, mereka tidak akan mau belajar.
3. Kurang kesadaran yang dimiliki individu untuk pentingnya belajar, pegawai sering tidak menyadari betapa pentingnya pembelajaran di organisasi. Mereka cenderung beranggapan bahwa proses pembelajaran tersebut tidak memberikan keuntungan bagi mereka dan hanya menghabiskan waktu serta tenaga, karena itu menyebabkan waktu pegawai berkurang untuk mengerjakan pekerjaan dan mengurangi produktivitas.

b. Hambatan dari organisasi

1. Kurangnya dukungan dari manajemen, banyak organisasi yang tidak mendukung pembelajaran kepada pegawainya, organisasi beranggapan bahwa belajar dapat mengurangi produktivitas dalam bekerja karena mengurangi jam kerja.
2. Organisasi tidak mendukung pembelajaran, organisasi tidak memfasilitasi pembelajaran pada pegawainya karena beranggapan pembelajaran merupakan hal yang kaku yang dapat mengganggu pekerjaan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa hambatan dalam *learning organization* bisa berasal dari individu dan organisasi itu sendiri.

Hambatan dalam individu yaitu kurangnya kesadaran dan tanggung jawab, sikap

santai terhadap permasalahan, ketidakpedulian, pemikiran jangka pendek, serta kecenderungan untuk terlalu nyaman dengan situasi yang ada. Selain itu, individu sering belajar pada pengalaman tetapi kenyataannya banyak pengalaman yang terlewatkan, mengandalkan tim dan merasa bahwa pengetahuan tidak sesuai dengan keinginan mereka. Adapun hambatan yang berasal dari organisasi yaitu kurangnya dukungan dari manajemen dan tidak difasilitasi oleh organisasi untuk proses pembelajaran.

Selanjutnya terdapat faktor pendukung dalam pelaksanaan *learning organization*, menurut Kaplan dan Norton (dalam Anggriani 2017) menyatakan bahwa setiap organisasi harus membangun dasar yang kuat agar dapat terus berkembang dan belajar dalam jangka panjang. Terdapat tiga hal penting yang dibutuhkan untuk mencapai hal tersebut yaitu:

- a. Kemampuan karyawan: keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang dimiliki oleh orang-orang dalam organisasi.
- b. Kemampuan sistem informasi: cara organisasi mengumpulkan, mengelola dan menggunakan informasi untuk mengambil keputusan.
- c. Motivasi, pemberdayaan, dan penyelarasan: dorongan semangat kerja, terlibat aktif karyawan dalam pengambilan keputusan, serta keselarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Senge (2010) menjelaskan agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, maka perlu disediakan berbagai dukungan atau fasilitas. Fasilitas dapat berupa gagasan atau ide sebagai panduan, teori dan metode yang tepat, peralatan yang mendukung, serta inovasi dalam infrastruktur. Menurut Espejo (dalam Anggriani 2017) menekankan pentingnya memiliki struktur yang tertata dengan baik, sehingga bisa tercipta sistem komunikasi yang efektif di dalam organisasi. Kemampuan belajar yang tinggi pada setiap individu tidak otomatis akan menghasilkan *learning organization* yang tinggi juga. Hal ini sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor dalam organisasi itu sendiri, seperti bagaimana struktur organisasinya dibentuk dan bagaimana gaya kepemimpinannya dijalankan.

2.5.1 Faktor Penghambat dan Pendukung *Learning organization* Melalui Analisis SWOT

Implementasi *learning organization* dalam suatu lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Untuk memahami faktor penghambat dan pendukung *learning organization* secara jelas dan menyeluruh, analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dapat digunakan sebagai cara yang tepat dan terstruktur untuk melihat apa saja yang dapat membantu maupun menghambat dalam proses *learning organization*.

Analisis SWOT menurut Sondang P. Siangian (dalam Rahmawati & Sutantri, 2019) merupakan salah satu instrumen analisis terhadap suatu kejadian yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Menurut Rangkuti (2016) analisis SWOT merupakan analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Sedangkan menurut Philip Kotler (dalam Rohmah, 2019) analisis SWOT diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan analisis SWOT merupakan alat yang efektif untuk mengevaluasi situasi organisasi secara menyeluruh. Analisis ini tidak hanya membantu mengidentifikasi kekuatan dan peluang yang dapat dimaksimalkan tetapi dapat mengenali kelemahan dan ancaman yang perlu diatasi. Apabila digunakan dengan tepat, analisis SWOT menjadi instrumen penting dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan organisasi.

Dalam penyusunan strategi menggunakan analisis SWOT akan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dalam analisis SWOT yaitu *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan), untuk mengidentifikasi faktor internal biasanya meliputi hal-hal berikut: a) Pengalaman yang baik atau berhasil, b) Anggaran, c) Sumber daya yang dimiliki, d) Kelemahan dan kekuatan. Faktor eksternal dalam analisis SWOT yaitu *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman), untuk mengidentifikasi faktor eksternal meliputi hal-hal berikut: a) Lingkungan, b)

Peraturan, c) Tren, d) Budaya, ideologi, sosial politik, e) Peristiwa yang terjadi, f) Sumber anggaran, g) Perkembangan teknologi (Sasoko & Mahrudi, 2023).

Deskripsi mengenai SWOT sebagai berikut:

- a. *Strengths* (S), yaitu analisis kekuatan yang dilakukan untuk melihat situasi atau kondisi apa saja yang menjadi kelebihan dari suatu organisasi saat ini. Dalam analisis ini, perusahaan perlu menilai apa saja kelebihan dan kekurangannya dibandingkan dengan pesaing. Misalnya, jika perusahaan memiliki keunggulan di bidang teknologi, maka hal itu bisa dimanfaatkan untuk menjangkau pasar yang membutuhkan produk atau layanan dengan teknologi dan kualitas yang lebih tinggi. Kekuatan meliputi dukungan manajemen atau pemimpin, budaya organisasi, fasilitas dan sumber daya serta kompetensi SDM.
- b. *Weakness* (W), yaitu analisis kelemahan yang menjadi upaya untuk melihat situasi atau kondisi yang menjadi kekurangan dari suatu organisasi saat ini. Proses ini membantu mengidentifikasi hal-hal yang menghambat kinerja dan perkembangan organisasi, sehingga kelemahan tersebut dapat segera diperbaiki agar tidak menjadi penghalang dalam mencapai tujuan organisasi. Kelemahan meliputi kurangnya koordinasi antar bidang, terbatasnya SDM, rendah kesadaran belajar, serta beban kerja yang tinggi.
- c. *Opportunity* (O), yaitu analisis peluang yang menjadi cara untuk melihat situasi atau kondisi di luar perusahaan yang bisa mendukung pertumbuhan dan perkembangan di masa depan. Melalui metode ini, organisasi dapat menemukan peluang atau inovasi yang bisa dimanfaatkan agar dapat terus maju dan bersaing secara lebih baik. Peluang meliputi dukungan kebijakan, kemajuan teknologi, serta mengembangkan inovasi.
- d. *Threats* (T), yaitu analisis ancaman yang menjadi proses untuk mengenali tantangan atau hal-hal yang berpotensi merugikan organisasi akibat faktor-faktor dari lingkungan luar yang kurang mendukung. Apabila tidak segera ditangani, ancaman ini bisa menghambat jalannya usaha, baik sekarang maupun di masa depan, dan bahkan dapat menyebabkan kemunduran

perusahaan. Ancaman meliputi perubahan kebijakan, keterbatasan anggaran, kurangnya dukungan dari pegawai, serta pergantian pejabat atau pimpinan.

Maka, keberhasilan implementasi *learning organization* dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal secara optimal, sehingga mampu mengatasi kelemahan serta mengantisipasi ancaman yang ada. Kekuatan seperti dukungan manajemen, budaya kerja yang mendukung pembelajaran, dan kompetensi SDM menjadi modal penting untuk mendorong terbentuknya organisasi pembelajar. Namun, tantangan seperti koordinasi yang kurang efektif, keterbatasan anggaran, dan kurangnya dukungan dari pegawai harus diatasi dengan strategi yang adaptif dan inovatif. Maka dari itu, analisis SWOT menjadi alat yang tepat untuk *learning organization* benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

2.6 Kinerja Pegawai

2.6.1 Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai memiliki peranan yang penting dalam hal produktivitas dan kesuksesan suatu kegiatan organisasi karena ke efisienan pegawai sangat penting untuk perkembangan suatu kegiatan. Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai sangat berdampak dan sangat dibutuhkan untuk menetapkan metode evaluasi serta keterlibatan dalam mengembangkan usaha baik dari positif maupun sisi negatif agar mengurangi hambatan-hambatan manajemen. Dengan memahami faktor-faktor yang berkontribusi pada keberhasilan pegawai, organisasi dapat mengevaluasi kelayakan penerapan strategi serupa dalam menghadapi krisis. Kinerja pegawai dapat dianggap sebagai perwujudan dari pelaksanaan tugas-tugas yang terstruktur dan kompetensi individu dalam menunaikan tanggung jawab.

Menurut Colquitt (2015) kinerja pegawai merupakan watak dan keikutsertaan para pegawai di organisasi dalam meraih tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara & Prabu (2015) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Robescu dan Iancu (2016) motivasi merupakan kunci awal dari kinerja pegawai. Motivasi mencakup batasan dan tipe aktivitas yang memiliki arah untuk mencapai keinginan. Tetapi, kinerja dan motivasi dianggap sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan tentang pengurusan kewajiban. Kinerja pegawai belum tentu bisa naik walaupun motivasi yang diberikan sudah cukup maksimal jika kewajiban yang diberikan sifatnya ketat. Sebaliknya, ketika tingkat pada motivasi dapat memberikan penurunan pada kognisi dimana pegawai merasa khawatir akan kegagalan yang berujung pada penurunan pada produktivitas.

Kinerja pegawai memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi. Produktivitas organisasi yang tinggi berhubungan dengan kinerja individu pegawai. Sistem pengelolaan kinerja yang efektif, disertai dengan program pelatihan dan motivasi yang berkelanjutan, berperan penting dalam meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi. Semakin meningkatnya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai maka akan memudahkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai memiliki dampak terhadap aspek keuangan organisasi, di mana kinerja yang baik dapat meningkatkan keuntungan dan mengurangi terjadinya kerugian. Keberhasilan dalam menyelesaikan tugas akan berdampak positif pada kinerja individu, termasuk peningkatan produktivitas, kemampuan bekerja dan otonomi kerja.

2.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kasmir (2019) mengatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Pada hal ini pengetahuan dalam hal pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, dan juga sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Apabila pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka pegawai akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang terhadap sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan Kerja

Dianisa Haqqi, 2025

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

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

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perubahannya dalam kondisi kurang baik.

12. Komitmen

Komitmen merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Lalu disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin dapat meningkatkan kinerja.

Menurut Wibowo (2007) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya:

1. *Personal factors*, seperti keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen.
2. *Leadership factors*, seperti kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan oleh manajer.
3. *Team factors*, seperti kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors*, seperti adanya program, fasilitas, kegiatan pendukung yang diberikan organisasi kepada pegawai.
5. *Contextual/situational factors*, seperti ditentukan oleh tinggi Tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Sutrisno (2016) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dianisa Haqqi, 2025

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

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

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi maka ukuran baik dan buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin pegawai yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif pegawai yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

2.6.3 Indikator Kinerja Pegawai

Afandi (2018) mengatakan terdapat indikator- indikator kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas Hasil Kerja

Segala macam bentuk suatu ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas Hasil Kerja

Segala Macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam Melaksanakan Tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin Kerja

Taat pada hukum dan peraturan yang berlaku.

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sustau yang benar tanpa harus diberitahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan atau belum.

7. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi referensi penting bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian. Dengan penelitian terdahulu, peneliti dapat memperdalam dan memperluas landasan teori yang digunakan untuk menganalisis topik yang sedang diteliti. Penelitian yang relevan menjadi tolak

ukur dalam penelitian. Berikut beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian penulis yang dapat menjadi pembanding dan acuan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Putra Dwi Guna (2021), dengan judul penelitian “Analisis Implementasi *Learning organization* di Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto”. Meneliti penerapan prinsip *Learning organization* di BBPK Ciloto berdasarkan teori Peter Senge, fokus pada pemetaan kondisi aktual (pembelajaran individu, visi bersama, pembelajaran tim, berpikir sistemik). Penelitian yang akan peneliti lakukan akan mengembangkan fokus dengan membahas perencanaan, penerapan, faktor penghambat dan pendukung *Learning organization* serta keterkaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai.
2. Ria Anggriani (2017), dengan judul penelitian “Penerapan *Learning organization* Pada PT. Pos Indonesia regional X Makassar”. Menganalisis penerapan *Learning organization* di PT. Pos Indonesia Regional X Makassar. Penelitian menekankan pentingnya *shared vision*, *team learning*, *personal mastery*, *mental models*, dan *system thinking*. Penelitian yang akan peneliti lakukan memperluas fokus pada lembaga pelayanan publik di bidang kesehatan, mencakup tahapan perencanaan, pelaksanaan, serta faktor penghambat dan pendukung.
3. Daliyah, Wirjatmi, & Listiani (2023), dengan judul “Penerapan *Learning organization* Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi di PT. Mitra Abadi Menggunakan Soft System Methodology”. Menerapkan *Learning organization* di PT. Mitra Abadi menggunakan pendekatan Soft System Methodology (SSM). Fokus pada identifikasi masalah dan perumusan perubahan budaya pembelajaran. Penelitian yang akan peneliti lakukan menitikberatkan pada implementasi *Learning organization* di lembaga kesehatan secara sistematis.
4. Cintya Lely Safitri (2018), dengan judul “Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Pengaruh *Learning organization* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang”. Membahas pengaruh *Learning organization* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom dengan *knowledge*

sharing sebagai variabel mediasi. Penelitian yang akan peneliti lakukan berlandaskan prinsip *Learning Organization*, namun tanpa variabel mediasi, melainkan langsung membahas pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

5. Saputra, Setyawati & Rahayu (2024), dengan judul “Implementasi *Learning organization* Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SDN Tileng 1 Girisubo”. Mengkaji penerapan *Learning organization* dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Tileng 1. Fokus pada pendidikan dasar. Penelitian yang akan peneliti lakukan mengambil fokus yang sama namun diarahkan pada lembaga pemerintahan bidang kesehatan, dengan tahapan perencanaan, penerapan, serta faktor penghambat dan pendukung *Learning Organization*.
6. Marlyah, Ramadhan & Abidin (2023), dengan judul “Pengaruh *Learning organization* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pembangunan Zona Integritas (Studi Pada Badan Pusat Statistik Kota Baubau)”. Meneliti pengaruh *Learning organization* terhadap kinerja pegawai BPS Kota Baubau melalui pembangunan Zona Integritas. Penelitian yang akan peneliti lakukan berfokus pada *Learning organization* tanpa melibatkan variabel tambahan, dengan tetap menekankan budaya pembelajaran sebagai pendorong kinerja optimal.
7. Angapita Sri Haryanti (2006), dengan judul “Analisis Faktor-Faktor yang Menjadi Prediktor Organisasi Pembelajaran untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta). Menganalisis faktor-faktor prediktor *Learning organization* di PT. Gramedia Pustaka Utama, menggunakan pendekatan kuantitatif. Faktor *leadership*, budaya organisasi, *knowledge management*, dan pemberdayaan pegawai menjadi fokus utama. Penelitian yang akan peneliti lakukan berfokus pada perencanaan, penerapan, serta faktor penghambat dan pendukung *Learning organization* untuk meningkatkan kinerja secara sistemik.