

**DIMENSI-DIMENSI BUDAYA ORGANISASI PEMBELAJARAN
PADA ORGANISASI TINGKAT PUSAT
(Studi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi
Birokrasi Indonesia Tahun 2021)**

(Skripsi)

Oleh

M. ABDULLOH NAFI'



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

ABSTRAK

DIMENSI-DIMENSI BUDAYA ORGANISASI PEMBELAJARAN PADA ORGANISASI TINGKAT PUSAT (Studi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia Tahun 2021)

Oleh

M. ABDULLOH NAFI'

Organisasi pembelajaran sebagai proses belajar yang dilakukan organisasi secara berkelanjutan untuk melakukan perubahan. Untuk membangun suatu organisasi pembelajaran langkah awal yang dapat dilakukan adalah dengan memeriksa kemampuan organisasi untuk terus belajar dan berubah, yaitu perubahan pada kapasitas kelompok untuk berinovasi dan menghasilkan pengetahuan baru, perubahan pada kapasitas organisasi untuk berinovasi dan menciptakan pengetahuan baru serta perubahan pada seluruh kapasitas komunitas dan masyarakat melalui kualitas pekerjaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana penerapan dimensi-dimensi budaya organisasi pembelajaran pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia tahun 2021. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif dengan menggunakan teori Marsick dan Watkins yang mengembangkan konsep *learning organization* dengan menciptakan tujuh dimensi yang dapat membentuk budaya belajar. Penelitian ini melibatkan 70 responden dan 43 item pertanyaan kuesioner. Data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh melalui studi pustaka dan kuesioner *the dimensions of the learning organization questionnaire* (DLQQ) yang pengkuruannya menggunakan skala likert dan diolah secara statistik dengan program *SPSS 22.0 for windows*.

Hasil yang didapat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata variabel dimensi budaya organisasi pembelajaran pada Kementerian PAN-RB sebesar 75,36% di mana secara keseluruhan dapat dikatakan baik dengan diukur berdasarkan panduan perilaku core value ASN (Aparatur Sipil Negara) Kementerian PAN-RB yaitu BerAHKLAK yang merupakan akronim dari Berorientasi pada pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan kolaboratif.

Kata kunci : Organisasi Pembelajaran, dimensi budaya organisasi pembelajaran

ABSTRACT

DIMENSIONS OF LEARNING ORGANIZATIONAL CULTURE AT THE ORGANIZATIONAL LEVEL CENTER (Study of the Ministry of State Apparatus Empowerment and Indonesian Bureaucratic Reform in 2021)

By

M. ABDULLOH NAFI'

learning organization as a learning process carried out by the organization on an ongoing basis to make changes. To build a learning organization, the first step that can be done is to examine the organization's ability to continue to learn and change, namely changes in the capacity of groups to innovate and generate new knowledge, changes in the organization's capacity to innovate and create new knowledge and changes in the entire capacity of the community and society through the quality of work.

This study aims to determine and analyze how the implementation of the dimensions of organizational culture of learning at the Ministry of Administrative Reform and Indonesian Bureaucratic Reform in 2021. This study uses descriptive quantitative research methods using the theory of Marsick and Watkins who develop the concept of learning organization by creating seven dimensions that can form a learning culture. This study involved 70 respondents and 43 items of questionnaire questions. The data used is secondary data obtained through a literature study and the dimensions of the learning organization questionnaire (DLQQ) which is measured using a Likert scale and statistically processed using the SPSS 22.0 for the windows program.

The results obtained in this study indicate that the average variable dimension of learning organizational culture at the Ministry of PAN-RB is 75.36% which overall can be said to be good by being measured based on the core value behavior guidelines of ASN (State Civil Apparatus) of the Ministry of PAN-RB. namely, BerAHKLAK which is an acronym for Service Oriented, Accountable, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, and Collaborative.

Keywords: learning organization, dimensions of learning organizational culture

**DIMENSI-DIMENSI BUDAYA ORGANISASI PEMBELAJARAN
PADA ORGANISASI TINGKAT PUSAT
(Studi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi
Birokrasi Indonesia Tahun 2021)**

Oleh

M. Abdulloh Nafi'

Skripsi

**Sebagai salah satu syarat untuk mencapai Gelar
SARJANA ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

Pada

**Jurusan Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

Judul Skripsi : **DIMENSI-DIMENSI BUDAYA ORGANISASI PEMBELAJARAN PADA ORGANISASI TINGKAT PUSAT (Studi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia Tahun 2021)**

Nama Mahasiswa : **M. Abdulloh Nafi'**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1516041047**

Program Studi : **Ilmu Administrasi Negara**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Politik**



1. Komisi Pembimbing

Meiliyana, S.IP., M.A.
NIP 19740520 200112 2 002

Ita Priliantika, S.Sos., M.A.
NIP 19840630 201504 2 002

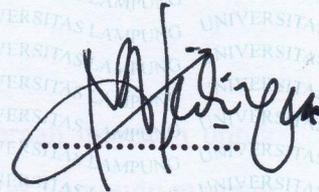
2. Ketua Jurusan Administrasi Negara

Meiliyana, S.IP., M.A.
NIP 19740520 200112 2 002

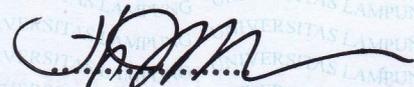
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

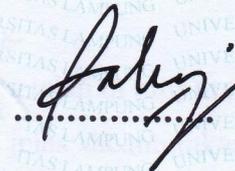
Ketua : Meiliyana, S.IP., M.A.



Sekretaris : Ita Prihantika, S.Sos., M.A.



Penguji Utama : Rahayu Sulistiowati, S.Sos., M.Si.



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dra. Ida Nurhaida, M. Si.
NIP 19610807 198703 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 5 Oktober 2022

Pernyataan Keaslian Skripsi

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 3 Oktober 2022
Yang membuat pernyataan,



M. Abdulloh Nafi'
NPM. 1516041047

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap M. Abdulloh Nafi', dilahirkan di Tanjung Setia, pada tanggal 17 Agustus 1997. Penulis merupakan anak tunggal dari pasangan Bapak Tasnim (almarhum) dan Ibu Leiderna Oktiawati. Memulai jenjang pendidikan di SD Negeri 5 Marang Lampung Barat dan lulus pada tahun 2009. Selanjutnya pada tahun 2012 menyelesaikan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Raudhatul Ulum Lampung Barat. Kemudian penulis menyelesaikan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pesisir Barat pada tahun 2015. Tahun 2015, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Selama menjadi mahasiswa penulis aktif dan tergabung pada Organisasi Intra Kampus Himpunan Mahasiswa Jurusan Administrasi Negara (HIMAGARA) dan pernah menjabat sebagai Ketua Umum (KETUM) selama periode 2017-2018. Pada tahun 2018, Penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di Desa Simpang kanan, Kecamatan Sumberejo, Kabupaten Tanggamus.

MOTTO

“Bekerjalah untuk duniamu seakan-akan engkau akan hidup selamanya. Dan beramallah untuk akhiratmu seakan-akan engkau akan mati besok pagi”

(Hadist Rasulullah S.A.W yang diriwayatkan dari Ibnu Umar R.A)

“Tidak ada kata terlambat untuk melakukan apa yang anda sukai dan mewujudkan apa yang menjadi impian anda”

(Merry Riana)

"Bukan satu kesempatan yang khusus yang akan menjadikan Anda hebat dan sukses, tapi kesungguhan Anda untuk menjadi diri Anda yang terbaik dalam kesempatan apa pun"

(Mario Teguh)

“Segalanya masih bisa terjadi. Manfaatkan waktu yang tersisa sebaik mungkin untuk memperbaiki semuanya “

(M. Abdulloh Nafi’)

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan mengucap puji syukur kehadiran allah swt yang telah memberikan rahmat dan berkah-nya kepada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Ku persembahkan karya ini untuk:

**Kedua orang tua ku
Bapak Tasnim (Alm) dan ibu Leiderna Oktiawati**

Yang telah memberikanku kehidupan, dukungan, motivasi, dan semangat, cinta dan kasih sayang yang tak terhingga sepanjang masa. Terima kasih atas keikhlasan dan ketulusan serta do'a yang tiada hentinya selalu kalian berikan untuk anakmu ini.

Keluarga besarku, sahabat-sahabatku dan juga teman-teman seperjuangan
Terima kasih selalu memberikan dukungan dan motivasi serta menemaniku dalam suka maupun duka dalam mencapai keberhasilku.

**Para Pendidik, tanpa tanda jasa yang selalu ku hormati
Almamater Tercinta Universitas Lampung**

SANWACANA

Bismilahirrohmanirrohim,

Alhamdulillah, puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Pembelajaran Pada Organisasi Tingkat Pusat (Studi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Indonesia Tahun 2021)”**. Skripsi ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Negara di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Dalam penulisan skripsi ini penulis mendapatkan bimbingan, arahan serta dukungan dari berbagai pihak sehingga penyusunan skripsi ini dapat berjalan dengan baik. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT pemilik seluruh alam semesta dan isinya, dengan ridho-Nya diiringi rasa syukur selalu ku panjatkan limpahan rahmat serta hidayah-Nya
2. Ibu Meiliyana, S.IP.,M.A. selaku Dosen Pembimbing Utama terima kasih telah banyak memberikan bimbingan, masukan, saran dan motivasi kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Ita Prihantika, S.Sos.,M.A. selaku Dosen Pembimbing Kedua terima kasih telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran dan selalu memberikan arahan dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Rahayu Sulistiowati, S.Sos.,M.Si. selaku Dosen Penguji sekaligus Dosen Pembimbing Akademik terima kasih atas masukan-masukan, saran dan bimbingannya selama proses penyusunan skripsi ini.

5. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Ibu Meiliyana, S.IP.,M.A. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Kepada Seluruh Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara, FISIP UNILA terima kasih banyak untuk semua ilmu yang telah diajarkan kepada penulis selama proses perkuliahan. Semoga ilmu dan pengalaman yang telah penulis peroleh selama perjalanan di kampus dapat menjadi bekal untuk kehidupan penulis kedepannya.
8. Mba Wulan dan Pak Jo selaku staff Jurusan Ilmu Administrasi Negara yang selalu membantu dalam hal administratif. Terima kasih atas kesabaran dan kesediannya selama ini.
9. Staf Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Terima kasih telah membantu dan melayani segala urusan yang dibutuhkan penulis selama ini.
10. Seluruh Informan Penelitian Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia atas waktu luangnya dan informasi serta data-data yang telah diberikan. Penulis merasa sangat terbantu dalam proses penelitian ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Teristimewa untuk Ibuku, orang tua yang sangat luar biasa bagi ku. Terima kasih untuk setiap perjuangan, dukungan, didikan, kasih sayang, serta doa demi keberhasilanku. Maaf bila masih menyusahkan di umur ibu yang sudah tidak muda lagi. Setelah selesainya pendidikanku di perkuliahan ini, semoga ini menjadi langkah awal untuk memulai kehidupan yang lebih baik lagi. Terima kasih atas segalanya semoga aku dapat membahagiakan, membanggakan, dan menjadi anak yang berbakti untuk dan Ibu tercinta.
12. Teruntuk Ayahanda (Bak ku) tercinta. Terima kasih atas segala kenangan indah semasa kecil. Akhirnya aku bisa mencapai salah satu cita-cita yang Bak inginkan. Tenang dan damai di sana, selalu teriring doa untukmu Bak ku.
13. Teman-teman Atlantik (ANE 2015) terima kasih atas persahabatan, doa, dukungan serta kebersamaan selama proses perkuliahan. Semoga kita semua sukses. Aamiin.

14. Teman-teman kepengurusan Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (HIMAGARA) tahun 2017-2018 terima kasih atas pengalaman dan kebersamaannya selama berorganisasi. Semoga apa yang telah kita pelajari akan menjadi bekal kesuksesan kita dikemudian hari. Amiin.
15. Sahabat seperjuanganku BAD PEOPLE, awalnya Good sekarang menjadi Bad yaitu Rifky, Dedi, Bobby, Ogi, Ari, Aziz, Suryo, Lia dan Farida. Terima kasih atas kebersamaannya selama perkuliahan baik susah, senang, suka maupun duka.
16. Teman grup “Anak Baik Mau Wisuda”, Ayu, Thanzilul, Etika, Anggi, Intan, Devi, Melani, Basri. Terima kasih sudah mau berjuang bersama dan saling membantu.
17. Teruntuk Pawla terima kasih atas segala doa, semangat dukungan, motivasi dan semua bantuan yang diberikan kepada penulis dalam pengerjaan skripsi ini. Semoga kita sukses kedepannya.
18. Keluarga KKN Desa Simpang Kanan, Kecamatan Sumberejo, Kabupaten Tanggamus. Terima kasih untuk pengalaman dan kebersamaannya selama 40 hari.
19. Almamater tercinta Universitas Lampung yang telah memberikan banyak ilmu, kenangan dan juga teman.
20. Semua pihak yang telah membantu baik secara langsung ataupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini. Terima kasih atas bantuannya.

Akhir kata semoga segala kebaikan dan bantuan yang diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT dan penulis meminta maaf apabila ada kesalahan yang disengaja ataupun tidak disengaja. Semoga skripsi ini bermanfaat.

Bandar Lampung, 3 Oktober 2022
Penulis

M. Abdulloh Nafi'

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	11
2.2 Tinjauan Tentang Organisasi dan Organisasi Publik.....	14
2.3 Tinjauan Tentang Budaya Organisasi.....	17
2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	17
2.3.2 Pembentukan Budaya Organisasi	19
2.3.3 Dimensi dan indikator Budaya Organisasi.....	19
2.3.4 Nilai-nilai dalam Budaya Organisasi.....	20
2.3.5 Tipe Budaya Organisasi	21
2.4 Tinjauan Tentang Learning Organization.....	24
2.4.1 Pengertian Learning Organization.....	24
2.4.2 Dimensi Learning Organization	28
2.4.3 Tantangan Learning Organization.....	29

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian	33
3.2 Lokasi Penelitian.....	33
3.3 Definisi Konseptual	34
3.4 Definisi Operasional	35
3.5 Populasi dan Sampel	36
3.5.1 Populasi	36
3.5.2 Sampel.....	36
3.6 Skala Pengukuran Variabel.....	38
3.7 Jenis dan Sumber Data.....	39
3.8 Variabel Penelitian.....	40
3.9 Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.10 Teknik Analisis Data.....	42
3.11 Uji Validitas dan Reliabilitas	43

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil	47
4.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	47
4.1.2 Karakteristik Responden	54
4.1.3 Hasil Analisis Data Deskriptif.....	60
4.2 Pembahasan.....	70

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan	79
5.2 Saran	80

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. Jumlah Pegawai Berdasarkan Unit Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menurut Bagian per 1 Juni 2021	5
Tabel 2. Tipe-Tipe Budaya Organisasi	22
Tabel 3. Tabel Dimensi <i>Learning Organization</i>	28
Tabel 4. Definisi Konseptual	34
Tabel 5. Definisi Operasional variabel	35
Tabel 6. Kategori Jawaban Skala Likert	38
Tabel 7. Uji Validitas Kuesioner DLOQ	44
Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	55
Tabel 10. karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	56
Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan	58
Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	59
Tabel 13. Deskripsi Statistik Dimensi Budaya Organisasi Pembelajaran.....	61
Tabel 14. Deskripsi Dimensi Variabel Dimensi Budaya Organisasi Pembelajaran	62
Tabel 15. Deskripsi item dimensi <i>learning</i>	63
Tabel 16. Deskripsi item dimensi <i>dialogue & inquiry</i>	64
Tabel 17. Deskripsi item dimensi <i>team laerning</i>	65
Tabel 18. Deskripsi item dimensi <i>system capture</i>	66
Tabel 19. Deskripsi item dimensi <i>collective vision</i>	67
Tabel 20. Deskripsi item dimensi <i>connecting organization & environment</i>	68
Tabel 21. Deskripsi item dimensi <i>strategic leadership</i>	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Logo Baru Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	51
Gambar 2. Logo core values “berahklak”	53
Gambar 3. Deskripsi core values “berahklak”	53
Gambar 4. Grafik Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	56
Gambar 5. Grafik Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	57
Gambar 6. Grafik Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan	58

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era persaingan yang sangat ketat dan akselerasi perubahan lingkungan hidup (*lebensraum*) yang begitu tinggi seperti sekarang ini, organisasi dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. Kapasitas organisasi untuk produktif, berkembang, dan menjaga eksistensi untuk tetap hidup terus (*survive*), membutuhkan pengarahannya seluruh sumber daya yang dimiliki untuk memenangkan persaingan. Begitu juga dengan organisasi publik, dituntut adanya reformasi yang menyeluruh dalam tata penyelenggaraan negara dan pemerintahan menuju ke arah efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas (Wahyono, 2020).

Perlunya transformasi organisasi pemerintahan sudah dinyatakan didalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) 2005-2025: “Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 merupakan kelanjutan dari pembangunan sebelumnya untuk mencapai tujuan pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Untuk itu, dalam 20 tahun ke depan (kini tinggal 5 tahun), sangat penting dan mendesak bagi bangsa Indonesia untuk melakukan penataan kembali berbagai langkah-langkah, antara lain di bidang pengelolaan sumber daya alam, sumber daya manusia, lingkungan hidup dan kelembagaannya sehingga bangsa Indonesia dapat mengejar ketertinggalannya dan mempunyai posisi sejajar serta daya saing yang kuat di dalam pergaulan masyarakat International”.

Seperti diamanatkan oleh RPJP Nasional, dalam rangka mewujudkan bangsa yang berdaya saing, menyatakan bahwa pembangunan di bidang aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya. Label reformasi birokrasi ini juga berarti reformasi administrasi pemerintahan secara keseluruhan termasuk di dalamnya mentransform atau mengubah institusi-institusi pemerintahan menjadi institusi-institusi birokrasi pemerintahan yang efektif, akuntabel dan efisien dalam menggunakan sumber daya. Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur.

Saat ini dunia memasuki era baru dalam evolusi kehidupan organisasi. Perubahan besar dalam lingkungan ekonomi yang disebabkan oleh globalisasi dan teknologi telah memaksa organisasi untuk mentransformasikan dirinya dengan tujuan agar dapat beradaptasi dan bertahan hidup di dunia baru. Perubahan yang terjadi tidak hanya pada produk eksternal, kegiatan, atau struktur, melainkan juga dalam cara organisasi beroperasi: nilai-nilai, pola pikir, bahkan tujuannya. Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization/LO*) berperan besar dalam membekali organisasi perusahaan dengan basis pengetahuan dalam rangka memenangkan persaingan. LO terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat.

Marquardt (1996) mengatakan bahwa agar dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif serta dapat bertahan, tumbuh, dan berkembang maka sebagai makhluk hidup, organisasi perlu membenahi dirinya melalui belajar. Betapapun kuat dan besarnya, sebuah organisasi tidak akan mampu bertahan dan berkembang, serta akan punah apabila tidak melakukan penyesuaian diri selaras dengan perkembangan dan kemajuan ekonomi, sosial, ilmu pengetahuan, teknologi, serta lingkungan. Kematian organisasi yang demikian

tidak ubahnya seperti kepunahan dinosaurus, binatang raksasa purba, yang tidak mampu melakukan adaptasi terhadap perubahan dan perkembangan lingkungannya. Agar dapat bertahan, berkembang, dan mampu berkompetisi dan berkolaborasi dengan organisasi lain, organisasi perlu belajar.

Dalam pembelajaran organisasi, yang diperlukan adalah pembelajaran individual, karena individu adalah pihak yang dapat berfikir serta berbuat, dan organisasi yang belajar hanya didapatkan melalui individu yang belajar secara terus-menerus. Hambatan dalam proses belajar, bisa datang dari individu maupun organisasi. Dalam konteks individu hambatan pembelajaran terjadi karena beberapa hal, diantaranya adalah :

1. Pengetahuan individu tersebut tersimpan sendiri.
2. Individu yang memiliki pengetahuan tersebut tidak ingin berbagi dengan anggota organisasi lainnya.
3. Individu-individu dalam organisasi tidak menyadari manfaat dari belajar itu sendiri, dan
4. Individu-individu dalam organisasi tersebut tidak memiliki waktu yang cukup untuk belajar.

Sedangkan dalam konteks organisasi, hambatan belajar dapat terjadi karena hal-hal berikut :

1. Kurangnya dukungan dari manajemen organisasi; para pengambil kebijakan tertinggi di level organisasi kurang memberikan dukungan untuk berubah.
2. Budaya atau kultur perusahaan yang tidak bersahabat; biasanya terjadi tidak saling percaya, disiplin rendah.
3. Menganggap bahwa belajar tidak menjadi bagian dari cara kerja organisasi atau dianggap hanya tanggung jawab bidang HR.

Oleh karena itu, komitmen masing-masing orang dan kemampuan untuk belajar adalah penting dalam membangun budaya pembelajaran dalam organisasi. Individu maupun organisasi harus mengubah paradigma lama di mana proses belajar bersifat formal dan tanggung jawab departemen tertentu menjadi paradigma baru di mana proses belajar menjadi tanggung jawab semua orang dan dapat dilakukan di mana saja.

Organisasi harus dapat mendukung terjadinya sebuah proses belajar secara sinergis melalui adanya: 1) kontributor, orang yang bersedia membagi ilmu. 2) audiens, orang yang menjadi pendengar, 3) media, cara, tempat, ataupun mekanisme yang dipakai dalam proses belajar. Selain itu, perubahan lingkungan yang amat cepat, seperti perubahan politik, ekonomi, teknologi, sosial, perubahan bisnis mengharuskan semua organisasi baik organisasi publik maupun privat memiliki kemampuan untuk merespon atau beradaptasi dengan perubahan. Hal ini menjadi syarat utama apabila organisasi tersebut ingin *survive*.

Organisasi sektor publik dituntut untuk dapat secara cepat beradaptasi terhadap berbagai perubahan agar tujuan organisasi atau kinerja organisasi dapat tercapai. Perubahan-perubahan itu menuntut agar pengelolaan organisasi dilakukan dengan cara-cara yang baru sehingga tujuan organisasi lebih efektif dalam lingkungan yang terus berubah. Hal ini tentunya menuntut agar organisasi dapat terus belajar dalam menghadapi perubahan. Dari sinilah kemudian dikenal konsep pembelajaran organisasi atau *learning organization*.

Pembelajaran organisasi yang dilakukan secara terus menerus (seumur hidup) adalah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terus menerus terjadi, dengan demikian organisasi dalam hal melakukan pembelajaran harus melihat pada perubahan situasi. Organisasi harus mampu memilih pengetahuan dan teknologi mana yang tepat untuk diterapkan. Pilihan pengetahuan dan teknologi tidak mempersoalkan pengetahuan dan teknologi yang terbaik tetapi yang paling berguna dan paling tepat untuk digunakan oleh organisasi bersangkutan.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (disingkat Kemenpan RB) adalah Kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi. Organisasi ini merupakan salah satu unit organisasi di Lingkungan Pemerintah Pusat yang terdiri dari 11 bagian dan 494 jumlah pegawai berdasarkan jabatan, unit kerja, golongan dan pendidikan

yang juga menghadapi tantangan dalam upayanya meningkatkan organisasi pembelajaran (*Learning Organization*) dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1. Jumlah Pegawai Berdasarkan Unit Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menurut Bagian per 1 Juni 2021

No.	Pegawai Kemenpan RB Berdasarkan Unit Kerja	Jumlah
1	Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur, dan Pengawasan	76
2	Deputi Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana	68
3	Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Aparatur	89
4	Deputi Bidang Pelayanan Publik	59
5	Staf Ahli Bidang Pemerintahan dan Otonomi Daerah	1
6	Staf Ahli Bidang Budaya Kerja	2
7	Sekretaris Kementerian PANRB	1
8	Biro Sumber Daya Manusia dan Umum	102
9	Biro Manajemen Kerja, Organisasi dan Kerja Sama	31
10	Biro Hukum, Komunikasi dan Informasi Publik	46
11	Inspektorat Kementerian	19
Jumlah		494

Sumber : Data Statistik Pegawai Kementerian PANRB

Data di atas dapat diketahui bahwa bidang Biro Sumber Daya Manusia dan Umum menempatkan pada jumlah pegawai tertinggi yaitu mencapai 102 jumlah pegawai sehingga dalam hal ini sumber daya manusia pada Kemenpan-RB merupakan pondasi awal untuk menerapkan organisasi pembelajaran diikuti dengan bidang biro yang lainnya. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2013 Tentang Organisasi dan Tata Kerja dalam rangka mewujudkan organisasi yang lebih proporsional, efektif, dan efisien guna meningkatkan kinerja pelaksanaan tugas perlu menata kembali organisasi dan tata kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Biro Sumber Daya Manusia dan Umum mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan sumber daya manusia, organisasi dan tata laksana, keuangan, rumah tangga dan perlengkapan, serta tata usaha dan protokol.

Pada saat ini kondisi birokrasi di Indonesia belum mengalami perubahan mendasar yang besar. Masih banyak permasalahan yang belum terselesaikan. Angka-angka statistik dan hasil survei menunjukkan masih rendahnya daya

saing masih rendahnya indeks persepsi korupsi, masih tinggi tingkat kemiskinan dan ketimpangan. Permasalahan itu makin meningkat kompleksitasnya dengan desentralisasi, demokratisasi, globalisasi, dan revolusi teknologi informasi (<https://www.menpan.go.id>, 2020).

Berbagai permasalahan atau hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperharui. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Reformasi di sini merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga tidak termasuk upaya dan/atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner (<https://www.menpan.go.id>, 2020).

Pada situasi perubahan yang kompleks dan penuh ketidakpastian tersebut diperlukan suatu reformasi administrasi publik menyeluruh, sesuai dengan tuntutan paradigma dan lingkungan strategik baru. Paradigma administrasi publik baru adalah usaha untuk mengembangkan organisasi pelayanan publik yang mengarah ke atau dan dengan tujuan untuk mewujudkan nilai-nilai kemanusiaan secara optimal melalui pengembangan sistem desentralisasi dan pengembangan organisasi yang responsif dan mengundang partisipasi, serta mampu secara merata memberikan jasa-jasa kepada masyarakat.

Learning Organization yang dikembangkan melalui sistem organisasi secara keseluruhan telah didefinisikan dari berbagai perspektif. Dari berbagai pandangan para ahli disebutkan bahwa *Learning Organization* merupakan

iklim organisasi yang dapat mendorong dan mempercepat individu dan kelompok untuk belajar. *Learning Organization* mengajarkan untuk menerapkan proses berpikir kritis dalam memahami apa yang seharusnya dilaksanakan dan mengapa kita melaksanakannya. *Learning Organization* adalah organisasi di mana orang secara terus menerus memperluas kapasitas, menciptakan hasil yang sungguh-sungguh diinginkan, di mana pola berpikir baru dan ekspansif ditumbuhkan, aspirasi kolektif dibiarkan bebas, dan orang terus menerus berupaya belajar bersama.

Watkins and Marsick (2003:93) mendefinisikan *learning organization* sebagai proses pembelajaran yang dilakukan organisasi secara berkelanjutan untuk melakukan perubahan. Beberapa ahli menyatakan bahwa pembelajaran organisasional dapat berlangsung pada tiga level yaitu individu, tim atau kelompok dan level organisasional. Watkins & Marsick (2003:96) mencatat bahwa untuk membangun suatu *learning organization* maka salah satu langkah awal yang dapat dilakukan adalah dengan memeriksa kemampuan organisasi untuk belajar dan berubah pada empat level, yaitu: terjadi perubahan pada tingkat individu berupa perilaku, pengetahuan, motivasi dan kapasitas untuk belajar, terjadi perubahan pada kapasitas kelompok untuk berinovasi dan menghasilkan pengetahuan baru, terjadi perubahan pada kapasitas organisasi untuk berinovasi dan menciptakan pengetahuan baru serta terjadi perubahan pada seluruh kapasitas komunitas dan masyarakat melalui kualitas pekerjaan dan yang lainnya.

Menurut Senge dalam Tjakraatmadja (2006:153), untuk mampu menyikapi perubahan diperlukan adanya revitalisasi dan merubah pola pikir dari anggota organisasi untuk menguasai lima disiplin yang dipersyaratkan, yaitu Pertama, penguasaan personal, yaitu kemampuan untuk secara terus menerus dan sabar memperbaiki wawasan agar objektif dalam melihat realita dengan pemusatan energi kepada hal-hal yang strategis; Kedua, berpikir sistem sebuah *framework* untuk melihat sesuatu secara menyeluruh, kesalinghubungan secara holistik, untuk melihat pola perubahan, bukannya pola yang statis; Ketiga, model mental, yaitu suatu *framework* dan asumsi dasar untuk menyikapi realita yang

membuatnya mampu untuk bertindak secara tepat; Keempat, membangun visi bersama, yaitu komitmen untuk menggali visi bersama tentang masa depan secara murni tanpa paksaan; dan Kelima, pembelajaran tim, yaitu kemampuan dan motivasi untuk belajar secara adaptif, generatif, dan kontinu; Kelima, disiplin tersebut perlu dipadukan secara utuh, dikembangkan dan dihayati oleh setiap anggota organisasi dan diwujudkan dalam perilaku sehari-hari. Dengan kata lain, organisasi pembelajar berkaitan dengan masalah bagaimana paradigma tentang pembelajaran yang disepakati bersama dapat dikembangkan menjadi komitmen, agenda, dan program bersama sehingga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi setiap hari.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam rangka melaksanakan reformasi organisasi, biasanya disebut sebagai penataan organisasi. Hal ini dapat berupa restrukturisasi, *reframing*, *regrouping*, revitalisasi dan rekayasa bentuk/tatanan lainnya. Pada dasarnya mengubah struktur agar dapat beroperasi lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan. Kemudian setelah ditata strukturnya, biasanya diikuti dengan penetapan aturan main dalam bentuk tugas, fungsi, berikut kewenangan dan tanggung jawab masing-masing unit atau jabatan.

Tak pelak lagi penataan organisasi ini sering kali diwujudkan dalam bentuk reorganisasi, yaitu membuat tatanan pengorganisasian yang baru. Jadi yang perlu diutamakan adalah pengorganisasi dan bukan hanya struktur organisasinya (*organization chart*). Pengorganisian ini tentulah salah satu strategi penting dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Struktur organisasi hanya alat berupa gambar yang menjelaskan struktur manajemen yang dikehendaki bisa berjalan secara efektif. Selebihnya, efektivitas organisasi masih bergantung lagi pada para anggotanya, para pemimpinnya, dan budaya yang dipraktikkan/ dikembangkan.

Secara empiris banyak dijumpai bahwa budaya organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi yang baru masuk. Sebaliknya anggota organisasi yang baru masuk juga dapat mempengaruhi budaya organisasi yang sudah ada,

terutama jika yang baru masuk ke dalam organisasi itu di tingkat pimpinan atau bahkan pimpinan tertinggi. Namun demikian pembentukan budaya organisasi memerlukan waktu yang cukup lama, sehingga perubahannya, tentu perubahan ke arah yang baik, juga memakan waktu. Tentang seberapa lama seseorang pemimpin atau anggota organisasi baru yang bisa mengubah budaya organisasi menjadi lebih baik lagi akan sangat bergantung pada seberapa kuat pengaruh personil baru itu terhadap organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Pembelajaran Pada Organisasi Tingkat Pusat (Studi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia Tahun 2021)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: Bagaimana Penerapan Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Pembelajaran pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Pembelajaran pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini adalah :

1. Secara Teoritis

Manfaat teoritis yang diperoleh yaitu dengan adanya penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai penerapan Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Pembelajaran pada Organisasi Tingkat Pusat di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia tahun 2021 (Kemenpan-RB). Bahwa hasil dalam penelitian ini dapat diukur berdasarkan 7 dimensi budaya organisasi pembelajaran dan nilai dasar Aparatur Sipil Negara (*Core Values* ASN) memiliki hubungan yang saling mempengaruhi sehingga menjadi perhatian khusus bagi penerapannya untuk melakukan pembelajaran dan memperluas kapasitas organisasi.

2. Secara Praktis

Manfaat praktis yang diperoleh yaitu dapat memberikan sumbangan pemikiran serta sebagai bahan masukan kepada pihak Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia tahun 2021 (Kemenpan-RB) terutama yang terkait dengan dimensi-dimensi budaya organisasi pembelajaran pada organisasi tingkat pusat, bahwa variabel ini menjadi perhatian khusus dalam menerapkan organisasi yang selalu ingin belajar untuk mencapai tujuan organisasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis, namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis.

Makmur (2017) dengan judul penelitian Penerapan Organisasi Pembelajaran Pada Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi barat. Hasil penelitian menunjukkan disiplin kelima organisasi pembelajar sudah ada dan pada umumnya pegawai menerapkannya hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata 3,09% atau termasuk kategori baik tetapi masih terdapat beberapa pegawai yang kurang mampu menerapkan organisasi pembelajar secara baik. Hubungan organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi juga menunjukkan hubungan yang signifikan dan tingkat realibilitas 0,865 lebih besar dari 0,700. Tetapi dalam penerapan organisasi pembelajar masih ada pegawai yang kurang mampu disebabkan rendahnya semangat kerja belajar hal-hal baru dan komitmen pimpinan dalam menciptakan iklim organisasi pembelajar agar pegawai senantiasa ingin meningkatkan kapasitas secara individu maupun sebagai tim.

Nuhayani (2018) dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Penerapan *Learning Organization* Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Tengah. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data bahwa kepemimpinan, motivasi dan penerapan *Learning Organization* pada Bagian-bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Tengah memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 45,3 % terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Tengah. Hal ini berarti bahwa peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Tengah dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi dan penerapan *Learning Organization*.

Yohanna (2009) dengan judul penelitian Pengaruh Organisasi Pembelajar Kompetensi Pegawai Bank Mandiri Kantor Pusat di Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi belajar memiliki hubungan yang kuat dan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan di Kantor Pusat Bank Mandiri di Jakarta.

Ahmad (2007) dengan judul penelitian Studi Eksploratif Dimensi-Dimensi Pembelajar Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Makassar. Hasil penelitian diolah dengan melihat persentase jumlah dan rata-rata jawaban responden. Untuk uji perbedaan persepsi pegawai digunakan analisis dengan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi tersebut sebagian besar telah menerapkan organisasi pembelajaran dan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja organisasi.

Absah (2008) dengan judul penelitian Pembelajaran Organisasi: Strategi Membangun Kekuatan Perguruan Tinggi. Hasil penelitian pembelajaran organisasi merupakan suatu upaya untuk menunjukkan komitmen tersebut untuk belajar mempertahankan dan memperbaikinya diri. Universitas yang menerapkan pembelajaran organisasi, akan berusaha untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar mereka.

Sampe (2012) dengan judul *The Influence of Learning Organization on Performance In Indonesian SMEs*. Studi ini menemukan bahwa budaya organisasi adalah penentu utama proses organisasi pembelajaran. Selain itu, jurnal ini menemukan bahwa kepercayaan di antara karyawan dan budaya kepercayaan dalam sebuah organisasi adalah dua aspek penting untuk keberadaan proses pembelajaran organisasi.

Rusilowati (2013) dengan judul penelitian Analisis Organisasi pembelajaran (*learning organization*) (Studi Kasus pada Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pemerintah). Hasil pengumpulan dan analisis terhadap data dan informasi dapat diketahui bahwa pembelajaran organisasi melalui pembagian kewenangan ini belum dapat menyakinkan pengguna (unit teknis), kondisi ini dimanfaatkan sebagai alasan unit teknis melakukan kajian sendiri yang sebenarnya bukan tugas dan fungsinya.

Penulis menggunakan beberapa referensi di atas untuk memperkaya hasil penelitian, penulis menggunakan variabel penelitian yang berbeda dari keenam referensi ini yaitu menggunakan variabel dimensi organisasi pembelajaran berdasarkan jurnal Marsick, Victoria. J. (2013). *The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade. Advances in Developing Human Resources*, 15, 127. Di mana pada jurnal ini menggunakan 7 dimensi sebagai indikator penelitian yaitu (1) *dimensi learning* (2) *dimensi dialogue & inquiry* (3) *dimensi team learning* (4) *dimensi system capture* (5) *dimensi collective vision* (6) *dimensi connecting organization & environment* (7) *dimensi strategic leadership*. maka penelitian ini bersifat hal yang baru karena mendapatkan hasil penelitian yang berbeda dari variabel yang sebelumnya guna menghindari hasil penelitian dan permasalahan yang sama.

2.2 Tinjauan Tentang Organisasi dan Organisasi Publik

Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran. Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur (Gitosudarmo, 2013:94).

Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama. Robbins (2009:5) menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan 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 Sufian (2013:13), mengatakan “organisasi adalah sarana atau alat mencapai tujuan”, maksudnya adalah dengan adanya organisasi maka memudahkan untuk menjalin kerjasama yang tertata, yang terstruktur, sehingga personil-personil didalam organisasi merasa nyaman melaksanakan tugasnya sehingga tujuan organisasi bisa terlaksana dengan baik. Selanjutnya menurut Waldo (Sufian 2013:13) mengatakan “organisasi adalah pribadi yang berdasarkan atas wewenang formal dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu sistem administrasi”.

Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan organisasi juga sebagai wadah tempat terselenggaranya administrasi sebagaimana batasan yang diungkapkan oleh Mooney (Syafii'e 2013;113) bahwa organisasi adalah segala bentuk setiap perserikatan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sedangkan menurut Ndraha (2013;163) ukuran membantu kerja terhadap organisasi pemerintahan yaitu :

1. Efisiensi, yaitu untuk mengukur proses, efektifitas guna mengukur kebaikan mencapai tujuan.
2. Efektifitas, yaitu jika didefinisikan secara abstrak sebagai tingkat pencapaian tujuan.
3. Kualitas, yaitu membantu kemampuan kerja pelayanan atau tugas-tugas yang diberikan sebagai berikut yaitu : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan.

Menurut Syafii'e (2013;77) adapun unsur-unsur yang digunakan dalam mengukur pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan yaitu :

1. Membuat kebijakan untuk pemerintah Sumber Daya Alam dan lingkungan hidup.
2. Menjalankan keamanan desa, misalnya mengadakan ronda atau siskamling (sistem keamanan lingkungan).
3. Memberikan kestabilan terhadap pelayan masyarakat;
4. Perilaku yang adil terhadap masyarakat;
5. Mengemukakan kesejahteraan masyarakat.

Organisasi publik dikembangkan dari teori organisasi, oleh karena itu untuk memahami organisasi publik dapat ditinjau dari sudut pandang teori organisasi. Menurut Fahmi (2013:1) organisasi publik merupakan sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak dan tidak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya. Sedangkan menurut Robbins dalam Fahmi (2013:2), organisasi publik merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang

relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Pengertian organisasi publik berkenaan dengan proses pengorganisasian.

Menurut Handoko (2011:167) Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya. Dengan demikian hasil pengorganisasian adalah stuktur organisasi, berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implentasi kebijakan publik. Tantangannya adalah bagaimana agar tidak terjadi *bureaucratic fragmentation* karena struktur ini menjadikan proses implementasi menjadi jauh dari efektif. Di Indonesia sering terjadi inefektivitas implementasi kebijakan karena kurangnya koordinasi dan kerjasama diantara lembaga-lembaga Negara dan pemerintah. Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak organisai, birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan dengan melakukan koordinasi yang baik.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi publik adalah salah suatu wadah yang menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik serta untuk memberi perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang didalam penyelenggaraan pelayanan publik, dilandasi dengan pengaturan hukum yang mendukungnya.

Negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam rangka pelayanan publik yang merupakan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pendirian organisasi publik merupakan upaya untuk mempertegas hak dan kewajiban setiap warga negara dan penduduk serta terwujudnya tanggungjawab negara dan korporasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, diperlukan norma hukum yang memberi pengaturan secara jelas.

Tujuan organisasi publik sendiri menurut Etzioni dalam Handoko (2011:109), yaitu suatu keadaan yang diinginkan dimana organisasi bermaksud untuk merealisasikan dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektifitas mencoba untuk menimbulkannya. Tujuan organisasi meletakkan kerangka prioritas untuk memfokuskan arah semua program dan aktivitas lembaga dalam melaksanakan misi lembaga.

Pendirian organisasi publik bertujuan secara optimal bagi peningkatan :

1. Kesejahteraan rakyat, karena pada hakekatnya pelayanan publik merupakan infrastruktur bagi setiap warga negara untuk mencapai suatu kesejahteraan.
2. Budaya dan kualitas aparatur pemerintah untuk menjadi abdi bagi negara dan masyarakatnya, bukan sebagai penguasa terhadap negara dan masyarakatnya.
3. Kualitas pelayanan umum atau publik diberbagai bidang pemerintahan umum dan pembangunan terutama pada unit-unit kerja pemerintah pusat dan daerah, sehingga masyarakat diharapkan akan mendapatkan perilaku pelayanan yang lebih cepat, tepat, murah, dan memuaskan. Selain itu, era reformasi menuntut pelayanan umum harus transparan dan tidak diskriminatif dengan menerapkan prinsip-prinsip akuntabilitas dan pertimbangan efisiensi.

2.3 Tinjauan Tentang Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi pemahaman para pakar mengenai budaya organisasi sebagai kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai kehidupan yang mengikat semua orang dalam organisasi mendasari arti penting pemahaman budaya organisasi orang-orang yang tergabung di dalamnya. Robbins and Judge (2013:67) budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya sistem

makna bersama adalah sekumpulan karakteristik kunci dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

Menurut Stoner dalam Waridin dan Masrukin (2015:78) budaya merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi selalu merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain.

Robbins (2015:115) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Mangkunegara (2014:97) menyimpulkan pengertian budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

2.3.2 Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2014:117), dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan suatu budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sulit bagi para manajer untuk mengubahnya. Menurut Agung (2014:45), ada tiga macam proses terbentuknya budaya perusahaan, yaitu :

1. Budaya diciptakan oleh pendirinya.
2. Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.
3. Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

Menurut Robbins (2014:52) peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi, yaitu :

1. Sebagai tapal batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih.
4. Luas daripada kepentingan individu.
5. Mendorong stabilitas system social, merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi.
6. Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.3.3 Dimensi dan indikator Budaya Organisasi

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Denison (1990) menyebutkan bahwa indikator budaya organisasi adalah keterlibatan, konsistensi, adaptibilitas dan misi. Sedangkan Robbins dan Judge (2013:67) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankan status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

2.3.4 Nilai-nilai dalam Budaya Organisasi

Menurut Sigit (2014:15) nilai adalah keyakinan yang bertahan lama mengenai suatu yang dianggap berharga, penting, mempunyai arti, diinginkan, dan diprioritaskan sehingga diperjuangkan untuk direalisasikan. Menurut Hofstede yang dikutip Wutun (2014:45), nilai-nilai yang terbentuk di dalam organisasi kerja, sumbernya dari masyarakat yang kemudian dibawa ke dalam organisasi ketika seseorang menjadi anggota organisasi tertentu. Nilai-nilai dari suatu masyarakat diyakini dominan mempengaruhi budaya perusahaan tempat organisasi berbeda. Nilai terbentuk mulai dari keluarga social, sekolah, dan universitas. Nilai-nilai budaya merupakan gejala kolektif dan lebih mencerminkan gejala komunitas. Hofstede juga menyimpulkan bahwa nilai-nilai para pendiri dan pemimpin kunci membentuk budaya perusahaan.

Menurut Tjitra (2014:116), untuk mencapai keberhasilan yang permanen, organisasi perlu membangun *core values* yang membentuk budaya organisasi. Nilai-nilai ini akan memotivasi setiap orang dalam organisasi, berfungsi memperjelas alasan organisasi untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Nilai inti ini juga menjadi ukuran dalam menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan dan menjadi pedoman perilaku anggota organisasi.

Menurut Majer (2015:201) adalah menjadi hal yang penting menemukan nilai-nilai yang merupakan nilai inti seluruh anggota organisasi untuk dihayati. Tidak ada batasan jumlah nilai yang dianut suatu organisasi, namun mempunyai terlalu banyak nilai sama seperti mengabdikan kepada terlalu banyak tuan. Nilai-nilai yang dipegang teguh oleh anggota organisasi akan membentuk keyakinan dan sikap anggota yang pada gilirannya akan menentukan bagaimana mereka berperilaku.

2.3.5 Tipe Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki yang diterjemahkan oleh Suandy (2015:79) terdapat tiga tipe umum budaya organisasi yaitu : konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif. Setiap tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif mencerminkan pemikiran dan keyakinan individu mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.

1. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya, berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.
2. Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara

yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.

3. Perusahaan dengan budaya agresif-defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan dan kompetitif.

Secara alami budaya organisasi sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki budaya organisasi dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain. Secara lebih jelas tipe-tipe budaya organisasi dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 2. Tipe-Tipe Budaya Organisasi

Tipe Umum Budaya Organisasi	Keyakinan Normatif	Karakteristik Organisasi
Konstruktif	Pencapaian tujuan	Organisasi yang demikian, menilai anggotanya yang dapat menetapkan dan meraih tujuannya sendiri. Anggota diharapkan dapat menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, membuat rencana untuk meraih tujuan tersebut, dan mengusahakannya dengan antusias. (mengejar standar kesempurnaan)
	Aktualisasi diri	Organisasi yang menghargai kreatifitas, kualitas melebihi kuantitas. Penyelesaian tugas dan pertumbuhan individu anggota didorong untuk merasakan kesenangan dari pekerjaannya, mengembangkan diri mereka sendiri, dan mengerjakan aktivitas yang baru dan menarik. (berpikir dengan cara yang unik dan independen)

Sumber: *Kreitner dan Kinicki* yang diterjemahkan oleh Suandy (2014:86)

	Penghargaan yang manusiawi	Organisasi yang dikelola dengan cara partisipatif dan berpusat pada pribadi. Anggota diharapkan untuk bersikap sportif, konstruktif, dan terbuka terhadap pengaruh saat mereka berhadapan. (membantu orang lain untuk tumbuh dan berkembang)
	Persatuan	Organisasi yang menempatkan prioritas utama dalam hubungan antar pribadi yang bersifat konstruktif. Para anggota diharapkan untuk bersikap ramah, terbuka, dan sensitif terhadap kepuasan kelompok kerja mereka. (berhadapan dengan orang lain dengan bersahabat)
Pasif-defensif	Persetujuan	Organisasi dimana konflik dihindari dan hubungan antar personal menyenangkan-setidaknya tampak dari luar. Para anggota merasa bahwa mereka harus setuju, mendapat persetujuan, dan disukai oleh orang lain. (bergaul dengan orang lain)
	Konvensional	Organisasi yang dikendalikan secara konservatif, tradisional, dan birokratis. Para anggota diharapkan untuk menyesuaikan diri, mematuhi peraturan, dan memberikan kesan yang baik. (selalu mengikuti kebijakan dan kebiasaan yang berlaku)
	Ketergantungan	Organisasi yang dikendalikan secara hierarkis dan bersifat non-partisipatif. Pembuatan keputusan yang tersentralisasi menyebabkan para anggota hanya melakukan apa yang diperintahkan pada mereka dan menjalankan seluruh keputusan atasan. (menguntungkan mereka yang menduduki posisi kekuasaan)
	Penghindaran	Organisasi yang gagal menghargai sukses namun sebaliknya menghukum kesalahan. Sistem penghargaan yang negatif ini menyebabkan para anggota bertukar tanggungjawab dengan orang lain dan menghindari kemungkinan dipersalahkan karena berbuat salah. (menunggu orang lain bertindak dulu)
Agresif-defensif	Oposisi	Organisasi dimana pandangan negatif dan konfrontasi diberi penghargaan. Para anggota memperoleh status dan pengaruh dengan bersikap kritis sehingga didukung untuk menentang ide orang lain. (menyoroti cacat atau kekurangan)
	Kekuasaan	Organisasi non-partisipatif yang dibangun berdasar kekuasaan yang melekat pada kedudukan anggotanya. Para anggota yakin bahwa mereka akan dihargai karena melaksanakan perintah, mengendalikan bawahan, dan pada saat yang sama, bersikap

		responsif terhadap permintaan atasan. (membangun kekuasaan seseorang)
	Kompetitif	Kemenangan dihargai dan para anggota diberi penghargaan karena prestasinya melebihi orang lain. Para anggota bekerja dalam kerangka "menang-kalah" dan yakin bahwa mereka harus bekerja melawan (bukan bersama) rekan sekerja. (mengubah pekerjaan menjadi sebuah kontes)
	Perfeksionis	Organisasi dimana perfeksionisme, ketekunan, dan kerja keras dihargai. Para anggota merasa bahwa mereka harus menghindari kesalahan, terus menelusuri segala hal, dan bekerja dalam waktu lama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (melakukan hal-hal dengan sempurna)

2.4 Tinjauan Tentang Learning Organization

2.4.1 Pengertian Learning Organization

Dasar pemikiran dari *learning organization* merupakan konsep *learning* yang dikembangkan oleh John Dewey dimana proses learning terjadi melalui pengalaman yang mengartikan bahwa belajar melekat secara alami pada manusia (Wenger, 1996 dalam Kontoghiorghes, dkk., 2005). Marsick dan Watkins (2003:93) menjelaskan bahwa individu dapat membentuk iklim atau budaya untuk belajar ketika terjadi suatu ketidaksesuaian pada perilaku yang menjadi pemicu dari suatu respon. Setiap individu dapat menentukan strategi dan tindakan sebagai respon dari pemicu yang ada.

Mc Gill dan Slocum (2004: 158) pada era pengetahuan dan teknologi, setiap organisasi akan menghadapi meningkatnya ketidakpastian sebagai konsekuensi terjadinya perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang cepat, maka agar tetap bisa bertahan dan memiliki keunggulan bersaing memaksa setiap organisasi untuk beradaptasi dan bertransformasi menjadi *Learning Organization* (LO), yaitu: upaya menjadikan dirinya sebagai organisasi yang mampu belajar atau membangun organisasi menjadi organisasi yang terus belajar (LO) dengan memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk belajar dan mengembangkan dirinya.

Learning Organization (LO) atau organisasi pembelajar adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. McGill dan Slocum mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai proses dimana organisasi menjadi sadar akan kualitas, pola-pola dan akibat-akibatnya dan pengalamannya sendiri dan mengembangkan model mental untuk memahami pengalamannya sendiri. Organisasi pembelajar adalah pola sadar diri, introspektif organisasi yang secara terus menerus memahami lingkungannya dengan cermat.

Pada organisasi pembelajar setiap anggota organisasi terlibat dalam mengidentifikasi masalah dan ikut pula memecahkan masalah tersebut dengan solusi yang efektif. Keadaan ini membuat organisasi secara terus menerus mampu mencoba, memajukan dan meningkatkan kemampuannya untuk sukses menghadapi persaingan global.

Senge dalam Tjakraatmadja (2006:153) mengemukakan organisasi pembelajar merupakan keadaan dimana orang secara terus menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil-hasil yang mereka inginkan sungguh-sungguh, dimana pola berpikir baru dan ekspansif dipelihara, dimana aspirasi kolektif dibebaskan dan dimana orang secara terus menerus belajar bagaimana belajar bersama. Menurutnya organisasi pembelajar meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perkembangan konsumennya dan perubahan lingkungannya.

Konsep *learning organization* kini luas dipelajari dan diterapkan oleh para praktisi pengembangan sumber daya manusia. *Learning organization* atau organisasi pembelajar menempatkan kemampuan dan pengetahuan untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan organisasi, perubahan dan inovasi pada berbagai lapisan organisasi.

Mc Gill dan Slocum (2004: 158) mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai proses dimana organisasi menjadi sadar akan kualitas, pola-pola dan akibat-akibatnya dan pengalamannya sendiri dan mengembangkan model mental untuk memahami pengalaman tersebut. Organisasi pembelajar adalah pola sadar diri, introspektif organisasi yang terus menerus memahami lingkungannya dengan cermat.

Berdasarkan pengertian *learning organization* di atas dapat diambil makna bahwa organisasi agar dapat bertahan hidup dan terus berkembang di masa depan yang terus berubah harus senantiasa belajar terus dalam arti memfasilitasi anggota-anggotanya untuk belajar disamping bekerja dalam upaya mencapai tujuannya. atau organisasi yang harus belajar seumur hidup. Nilai utama dari organisasi pembelajar adalah pemecahan masalah, berbeda dengan organisasi tradisional yang dibentuk untuk mencapai kinerja yang efisien.

Chris Argyris (2004:160) menegaskan bahwa ada dua perbedaan proses belajar yang dilakukan oleh organisasi. Proses belajar yang pertama disebut sebagai lompatan tunggal (*single loop/first-order*) dan proses kedua dikenal dengan lompatan rangkap (*double loop*). Lompatan tunggal merupakan proses belajar yang digunakan untuk meningkatkan kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan yang jelas, sedangkan pada lompatan rangkap proses belajar dilakukan untuk mengevaluasi ulang tujuan organisasi termasuk nilai-nilainya serta kepercayaan dasarnya. Bagian penting dari proses ini adalah bagaimana belajar memperoleh pemahaman yang mendalam tentang dirinya sendiri.

Guna menjamin terwujudnya organisasi yang terus belajar, menurut Senge dalam Tjakraatmadja (2006:153) dalam bukunya *The Fifth Discipline* mengatakan bahwa bangunan dari *Learning Organization* atau organisasi pembelajar adalah lima pengetahuan yang harus dikuasai oleh orang dalam organisasi.

Konsep *learning organization* memberikan penekanan bahwa individu dalam organisasi harus memiliki konsep yang jelas, bagaimana organisasi dapat bekerja secara efektif, dan efisien dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Organisasi pembelajar dicirikan sebagai organisasi yang berdasarkan pada kesederajatan, informasi terbuka, sedikit hirarkis dan sebuah budaya yang dimiliki bersama yang mendorong kemampuan adaptasi dan membuat organisasi mampu untuk menangkap, meraih kesempatan dan menangani krisis secara cepat.

Pada organisasi pembelajar, pemimpin menekankan pemberdayaan pegawai dan mendorong kolaborasi melewati berbagai departemen dan organisasi. Selain itu, pemimpin juga membuka keterbukaan informasi, pertukaran ide-ide yang kritis dan kolaborasi total dari seluruh anggota dan stakeholdernya. Nilai utama dari organisasi pembelajar adalah pemecahan masalah (*problem solving*). Sehubungan dengan hal tersebut, untuk organisasi publik setingkat Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB), maka aparatur diharapkan memiliki kerangka berpikir yang jelas mengenai bagaimana sebaiknya standar operasi dijalankan, bagaimana pola-pola hubungan kerja dilaksanakan agar kualitas pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan dengan baik.

Pola pembelajaran yang individual, dalam konsep *learning organization*, dipadukan dengan pola pembelajaran secara tim. Hal ini dimaksudkan agar terjadi sinergi yang kuat diantara para aparat untuk memberikan kontribusi yang optimal bagi peningkatan kinerja organisasi. Aspek lainnya, di samping keterampilan yang perlu diasah melalui proses belajar, juga penyebaran visi, dalam rangka membangun visi bersama yang jelas, bagi peningkatan kinerja pelayanan.

2.4.2 Dimensi Learning Organization

Marsick dan Watkins (2003:93) mengembangkan teori mengenai *learning organization* dengan menciptakan beberapa dimensi yang dapat membentuk budaya belajar. Konsep *learning organization* meningkatkan kapasitas untuk melakukan pembelajaran dan bertransformasi melalui dimensi yang disebutkan. Terdapat 7 dimensi dari konsep *learning organization* yang dijelaskan oleh Watkins dan Marsick, yaitu:

Tabel 3. Tabel Dimensi Learning Organization

No	Dimensi	Keterangan	Kode
1	<i>Learning</i>	Kegiatan belajar didesain ke dalam pekerjaan sehingga anggota organisasi dapat belajar melalui pekerjaan yang ada. Kesempatan-kesempatan disediakan untuk keberlangsungan pendidikan dan pertumbuhan yang berlangsung di organisasi.	CL
2	<i>Dialogue & Inquiry</i>	Anggota organisasi mendapatkan keterampilan penalaran produktif untuk mengekspresikan pandangan mereka dan kemampuannya dalam mendengarkan dan menyelidiki pandangan orang lain. Budaya berubah dan mendukung dari munculnya pertanyaan, <i>feedback</i> , dan eksperimen.	DI
3	<i>Team learning</i>	Pekerjaan didesain untuk menggunakan kelompok dalam mengakses berbagai cara berpikir dari anggota organisasi. Kelompok diharapkan untuk belajar dan bekerja secara bersama-sama. Kolaborasi merupakan nilai yang berasal dari budaya dan penghargaan.	TL
4	<i>System capture</i>	Sistem teknologi digunakan untuk membagi pembelajaran dan diintegrasikan dengan pekerjaan. Menyediakan akses dan mengelola sistem teknologi yang ada.	ES
5	<i>Collective vision</i>	Memberdayakan anggota organisasi, menumbuhkan rasa memiliki dan mengimplementasikan tujuan organisasi secara bersama-sama. Membagikan tanggungjawab dalam menentukan keputusan sehingga memotivasi anggota organisasi untuk belajar sesuai dengan kemampuan mereka.	EP
6	<i>Connecting</i>	Anggota organisasi dapat melihat keterkaitan dan efek dari pekerjaannya	CO

No	Dimensi	Keterangan	Kode
	<i>organization & environment</i>	terhadap perusahaan. Anggota organisasi dapat peduli dengan lingkungan sekitarnya. Anggota organisasi menggunakan informasi untuk menilai pekerjaan mereka. Organisasi terhubung dengan komunitas dan masyarakat	
7	<i>Strategic leadership</i>	Organisasi menyediakan model kepemimpinan yang dapat mendukung pembelajaran. Pemimpin menggunakan pembelajaran sebagai strategi untuk mencapai hasil bisnis	PL

(Sumber : Jurnal Victoria J. Marsick, 2013)

Watkins dan Marsick (2003:93) mencatat bahwa untuk membangun suatu *learning organization* maka salah satu langkah awal yang dapat dilakukan adalah dengan memeriksa kemampuan organisasi untuk belajar dan berubah pada empat level :

1. Terjadi perubahan pada tingkat individu berupa perilaku, pengetahuan, motivasi dan kapasitas untuk belajar.
2. Terjadi perubahan pada kapasitas kelompok untuk berinovasi dan menghasilkan pengetahuan baru.
3. Terjadi perubahan pada kapasitas organisasi untuk berinovasi dan menciptakan pengetahuan baru.
4. Terjadi perubahan pada seluruh kapasitas komunitas dan masyarakat melalui kualitas pekerjaan dan yang lainnya.

2.4.3 Tantangan Learning Organization

Di tengah persaingan bisnis yang tinggi di industri asuransi, maupun pada industri secara umum, seluruh perusahaan berlomba-lomba untuk meningkatkan produktivitas bisnisnya dengan merekrut, mempertahankan serta mengembangkan SDM yang berkualitas tinggi. Hal ini perlu dilakukan untuk memperkuat modal intelektual yang dapat menunjang terjadinya pembelajaran secara terus menerus di organisasi, sehingga mampu menghasilkan keluaran yang sesuai dengan harapan. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif pada masa kini juga menuntut perusahaan untuk menganut *open system* (sistem terbuka),

yaitu suatu sistem yang mensyaratkan suatu perusahaan senantiasa tanggap terhadap tuntutan atau keinginan para *stakeholdersnya* agar bertumbuh, berkembang dan bertahan (Budihardjo, 2014). Untuk menjawab tuntutan tersebut, perusahaan perlu mengadopsi konsep organisasi pembelajar atau yang lebih dikenal dengan istilah *learning organization*.

Muhammad Noer yang merupakan mantan Senior Manager Unilever dan praktisi *Human Resources*, juga mengungkapkan bahwa setidaknya ada empat alasan penting yang menjadikan sebuah organisasi perlu terus menerus belajar dan menjadi *Learning Organization*, meskipun organisasi sudah dianggap relatif lebih baik dibandingkan dengan organisasi sejenisnya.

Empat alasan tersebut, yaitu :

1. Kompetisi yang semakin ketat

Kompetisi antar perusahaan saat ini semakin ketat. Suatu perusahaan tidak bisa menganggap para kompetitornya sebelah mata, seberapapun unggulnya perusahaan tersebut, karena kelengahan sedikit akan dapat membuat perusahaan dapat tertinggal. Oleh karena itu, perusahaan harus terus menerus belajar dan mengembangkan diri agar dapat memenangkan kompetisi atau setidaknya tidak tertinggal dari kompetitor.

2. Sinergi antar anggota tim

Seluruh pekerjaan akan mengharuskan seorang karyawan untuk berhubungan ataupun bekerja sama dengan karyawan lainnya. Dalam organisasi yang baik, kekuatan utama akan terletak pada bagaimana menciptakan sinergi diantara anggota tim yang ada. Masing-masing orang harus belajar dan membawa hasil belajarnya untuk saling menyokong dan memperkokoh tim.

3. Perubahan yang sangat cepat

Perubahan di dunia bisnis secara umum terjadi sangat cepat. Sesuatu bisa menjadi tren untuk kemudian secara tiba-tiba

tergantikan dengan tren lainnya. Sebuah penemuan demi penemuan terus menerus terjadi dan saling menguatkan serta menggantikan satu sama lain. Untuk menghadapi perubahan tersebut, tentu saja perusahaan memerlukan kemampuan belajar dari situasi yang ada sehingga dapat menghadapi segala perubahan dengan percaya diri.

4. Antisipasi atas masa depan yang penuh ketidak pastian

Tidak ada pihak yang mampu menebak arah bisnis dan perekonomian pada 10 tahun mendatang. Perusahaan seharusnya menyadari bahwa hari esok penuh dengan tantangan dan ketidakpastian. Organisasi yang belajar, meskipun akan tetap menghadapi ketidakpastian, namun lebih siap dan terbuka menghadapi apapun yang terjadi ke depannya.

Learning hanya akan dapat berjalan dengan baik jika organisasi fungsional dirubah menjadi bentuk tim kerja. Perubahan struktur ini ditujukan untuk menciptakan iklim *learning* dalam organisasi. Disamping itu manajemen perlu pula memberikan peluang agar *learning* dapat terjadi, sehingga akan mendorong terjadi perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi. *Learning* akan terjadi jika ada (kesepakatan) *consensus*.

Disamping itu terdapat faktor-faktor yang menghambat *learning organization*. Menurut Thomas hambatan terhadap munculnya *learning organization* antara lain adalah tidak tersedianya waktu untuk berdialog, kecenderungan organisasi yang hanya mengumpulkan informasi dan tidak menggunakannya, kecenderungan untuk memaksimalkan penggunaan tenaga manusia ketimbang “mengembangkan dan menumbuhkannya”, dan seringkali tindakan yang diambil hanyalah ketika terjadi krisis, bukan mengembangkan suatu tindakan preventif.

Sementara itu Marquardt (2002) menyatakan kendala penerapan terhadap *learning organization* adalah birokrasi, iklim kompetisi, pengendalian, komunikasi yang buruk, penggunaan sumberdaya, hierarki yang ketat, dan ukuran organisasi. Pada sebuah organisasi publik, kendala yang sering kali dihadapi dalam penerapan *learning organization* adalah birokratisasi dan profesionalisasi. Lain lagi menurut Sari (2012) kendala yang dihadapi perusahaan dalam penerapan *learning organization*, adalah waktu, faktor internal karyawan, sistem atau teknologi yang digunakan, dan biaya.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut (Sugiyono, 2010) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan tujuan untuk mendeskripsikan objek penelitian ataupun hasil penelitian. Adapun pengertian deskriptif menurut (Sugiyono, 2010) adalah metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti melakukan penelitian. Lokasi penelitian ini dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Menurut Moleong (2011:28), lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data peneliti yang akurat. Adapun lokasi yang menjadi tempat penelitian ini yaitu Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi

Indonesia dengan sumber data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner terhadap pegawai-pegawainya.

3.3 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian di tarik kesimpulan (Sugiyono, 2010). Berdasarkan penjelasan tersebut maka variabel dalam penelitian ini berdasarkan dengan *Learning Organization* (LO) atau organisasi pembelajar adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. Dimensi-dimensi organisasi pembelajar (*learning organization*) pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dengan indikator sebagai berikut:

Tabel 4. Definisi Konseptual

No	Dimensi	Definisi Konseptual
1	<i>Learning</i>	Kegiatan belajar didesain ke dalam pekerjaan sehingga anggota organisasi dapat belajar melalui pekerjaan yang ada. Kesempatan-kesempatan disediakan untuk keberlangsungan pendidikan dan pertumbuhan yang berlangsung di organisasi.
2	<i>Dialogue & Inquiry</i>	Anggota organisasi mendapatkan keterampilan penalaran produktif untuk mengekspresikan pandangan mereka dan kemampuannya dalam mendengarkan dan menyelidiki pandangan orang lain. Budaya berubah dan mendukung dari munculnya pertanyaan, <i>feedback</i> , dan eksperimen.
3	<i>Team learning</i>	Pekerjaan didesain untuk menggunakan kelompok dalam mengakses berbagai cara berpikir dari anggota organisasi. Kelompok diharapkan untuk belajar dan bekerja secara bersama-sama. Kolaborasi merupakan nilai yang berasal dari budaya dan penghargaan.
4	<i>System capture</i>	Sistem teknologi digunakan untuk membagi pembelajaran dan diintegrasikan dengan pekerjaan. Menyediakan akses dan mengelola sistem teknologi yang ada.
5	<i>Collective vision</i>	Memberdayakan anggota organisasi, menumbuhkan rasa memiliki dan mengimplementasikan tujuan organisasi secara bersama-sama. Membagikan tanggungjawab dalam menentukan keputusan sehingga memotivasi anggota organisasi untuk belajar sesuai dengan kemampuan mereka.
6	<i>Connecting organization &</i>	Anggota organisasi dapat melihat keterkaitan dan efek dari pekerjaannya terhadap perusahaan. Anggota organisasi dapat peduli dengan lingkungan sekitarnya. Anggota

	<i>environment</i>	organisasi menggunakan informasi untuk menilai pekerjaan mereka. Organisasi terhubung dengan komunitas dan masyarakat
7	<i>Strategic leadership</i>	Organisasi menyediakan model kepemimpinan yang dapat mendukung pembelajaran. Pemimpin menggunakan pembelajaran sebagai strategi untuk mencapai hasil bisnis

(Sumber : jurnal Victoria J. Marsick, 2013)

3.4 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah batasan pengertian tentang variabel yang di dalamnya sudah mencerminkan indikator-indikator yang akan digunakan untuk mengukur variabel yang bersangkutan (Sugiyono, 2010). Untuk mendapatkan data yang sesuai dengan tujuan penelitian, maka dilakukan pengukuran terhadap variabel yang telah didefinisikan secara konseptual. Pengukuran tersebut dapat dilakukan setelah dibuat definisi variabel secara operasional. Secara rinci definisi operasional variabel dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5. Definisi Operasional variabel

Variabel	Definisi Operasional	Alat Ukur	Cara Ukur	Hasil Ukur	Skala
Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Pembelajaran	<i>learning organization</i> adalah konsep yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya meliputi 7 dimensi, yaitu: 1. <i>Learning</i> 2. <i>Dialogue & Inquiry</i> 3. <i>Team learning</i>	Kuesioner <i>The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire</i> (DLOQ) yang terdiri dari 43 pertanyaan dalam bentuk <i>google form</i>	Pengisian kuesioner yang terdiri dari 43 pertanyaan	Setiap pertanyaan memiliki 5 pilihan jawaban Interpretasi skoring: <ul style="list-style-type: none"> • Sangat setuju : 5 • Setuju : 4 • Kurang setuju : 3 • Tidak setuju : 2 • Sangat tidak setuju : 1 Skor pada masing-masing pertanyaan akan diakumulasikan sesuai dengan dimensi masing-masing. Interpretasi skor: Kurang : $\leq 48\%$	Likert

	4. <i>System capture</i> 5. <i>Collective vision</i> 6. <i>Connecting organization & environment</i> 7. <i>Strategic leadership</i>			Cukup : 49-71% Baik : $\geq 72\%$	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--------------------------------------	--

(Sumber : diolah oleh peneliti, 2022)

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2010) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang berjumlah 494 orang (Data Statistik Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, per 1 Juni 2021).

3.5.2 Sampel

Sugiyono (2012: 81) mengatakan sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam banyak kasus tidak mungkin diteliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu dibentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel. Untuk itu berdasarkan jumlah keseluruhan pegawai Kemenpan RB peneliti tidak dapat memprediksi berapa jumlah sampel (responden) yang akan mengisi kuesioner penelitian dalam bentuk *google form*, sehingga menurut Dahlan (2014: 18) besaran sampel yang akan diambil bisa dihitung menggunakan rumus penelitian deskriptif numerik sebagai berikut :

$$n = \left(\frac{Z\alpha S}{d}\right)^2$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

$Z\alpha$ = Nilai standar alpha yang diperoleh dari z tabel (Confidence Interval yang ditentukan oleh peneliti sebesar 90%, jadi $Z\alpha$ yang digunakan adalah 1,64)

S = Simpang baku (ditentukan peneliti yaitu 5)

d = Presisi penelitian

(Sumber : Dahlan, 2014).

Perhitungan sampel berdasarkan rumus diatas adalah $Z\alpha$ dalam penelitian ini yaitu 1,64, simpang baku 5, presisi penelitian 1 maka sampel dijadikan responden dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$n = \left(\frac{1,64 \times 5}{1}\right)^2$$

Dari hasil hitung diatas, maka diketahui sampel minimal penelitian ini berjumlah 67 orang, dan untuk melengkapi penelitian ini, peneliti menggunakan 70 sampel.

Teknik pengambilan *sampling* yang digunakan adalah *non probability sampling*, teknik tersebut digunakan karena memberikan peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Pengambilan responden dilakukan dengan teknik *accidental sampling*, yaitu peneliti memilih siapa saja anggota populasi yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dianggap dapat memberikan informasi yang diperlukan (Sugiyono, 2012: 122).

3.6 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2014: 67). *Skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena yang terjadi dalam penelitian, fenomena ini ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Jawaban dari setiap item instrumen yang menggunakan *skala likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif, untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor seperti pada tabel berikut:

Tabel 6. Kategori Jawaban Skala Likert

Skor	Kategori
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Kurang Setuju (KS)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

(Sumber: Sugiyono (2016: 63))

Instrumen penelitian yang menggunakan *skala likert* dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda. Kemudian untuk menentukan kategori jawaban responden terhadap masing-masing alternatif, apakah jawaban responden tergolong sangat baik, baik, cukup baik, buruk atau sangat buruk maka peneliti menentukan dengan cara sebagai berikut:

$$TCR = \frac{\text{Rata-rata skor}}{5} \times 100$$

Menurut Sujana dalam Junaidi (2017 : 69) dimana: TCR = tingkat pencapaian jawaban responden menyatakan bahwa kriteria nilai tingkat capaian responden (TCR) dapat dihitung dengan rumus diatas. Setelah mendapatkan skor dari rumus TCR tersebut, skor diinterpretasikan berdasarkan sesuai dengan definisi operasional pada tabel 5. Interpretasi tersebut didapatkan dengan mencari kuartil atas dan tengah dengan menggunakan rumus kuartil data tunggal sebagai berikut:

$$QA = \frac{3}{4} (n + 1) \qquad QT = \frac{1}{2} (n + 1)$$

Keterangan:

QA = kuartil atas

QT = kuartil tengah

n = jumlah data (berdasarkan range nilai pada kuesioner peritemnya maka ditentukan 95)

Perhitungan kuartil berdasarkan rumus diatas adalah sebagai berikut :

$$QA = \frac{3}{4} (95 + 1) \qquad QT = \frac{1}{2} (95 + 1)$$

Dari hasil hitung diatas, maka diketahui kuartil atas dalam penelitian ini adalah 72 dan kuartil tengah pada penelitian ini adalah 48. Maka dari itu ditentukan interpretasi skor sebagai berikut :

- Skor $\geq 72\%$ = Baik
- Skor 49 – 71% = Cukup
- Skor $\leq 48\%$ = Kurang

3.7 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data yang bersifat kuantitatif karena dinyatakan dengan angka-angka yang menunjukkan nilai terhadap besaran atas variabel yang diwakilinya. Sumber data pada penelitian ini menggunakan sumber data sekunder (Sugiyono, 2010). Data sekunder adalah data yang didapat dari sumber bacaan dan berbagai sumber lainnya yang terdiri dari laporan, catatan, dokumen, dan studi pustaka yang diperoleh dari hasil penelitian sebelumnya. Menurut (Sugiyono, 2010) data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Teknik pengumpulan data sekunder ini digunakan untuk memperkuat penemuan dan melengkapi informasi yang telah dikumpulkan.

3.8 Variabel Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2010) Pada dasarnya variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan. Secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau objek yang mempunyai variasi antar satu orang dengan yang lain atau satu objek dengan objek yang lain.

Berdasarkan rumusan permasalahan penelitian yang telah dikemukakan peneliti terdapat variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini yaitu menguraikan variabel dimensi-dimensi budaya learning organization dalam 7 (tujuh) dimensi meliputi :

1. Menciptakan peluang pembelajaran berkelanjutan (*creating continuous learning opportunities*).
2. Melakukan penyelidikan dan dialog (*promoting inquiry and dialogue*).
3. Melakukan kerjasama dan pembelajaran tim (*encouraging collaboration and team learning*).
4. Membangun sistem untuk merangkul dan membagi pembelajaran (*establishing systems to capture and share learning*).
5. Memberdayakan orang melalui visi bersama (*empowering people toward a collective vision*).
6. Menghubungkan organisasi dengan lingkungan (*connecting the organization to its environment*).
7. Menghasilkan kepemimpinan stratejik untuk pembelajaran (*providing strategic leadership for learning*). Watkins and Marsick (1993,1996).

Sehingga dalam penelitian ini variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel tunggal. Adapun pengertian “variabel tunggal adalah himpunan sejumlah gejala yang memiliki berbagai aspek atau kondisi di dalamnya yang berfungsi mendominasi dalam kondisi atau masalah tanpa dihubungkan dengan lainnya” (Hadari Nawawi, 1996: 58). Penggunaan variabel tunggal bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam merumuskan objek atau inti penelitian yang hanya terdiri dari satu objek penelitian.

3.9 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara. Jika dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara angket dan studi pustaka yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Angket (*Quesioner*)

Menurut Sugiyono (2016:142) kuesioner merupakan suatu teknik dalam pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Untuk angket pada penelitian ini menggunakan *skala likert* yang dibuat dalam bentuk *choice* ataupun pilihan ganda. Menurut (Sugiyono, 20016: 133) untuk keperluan kuantitatif maka jawaban itu dapat diberi skor nilai 5 untuk jawaban sangat setuju atau sangat baik, nilai 4 untuk jawaban setuju atau baik, nilai 3 untuk jawaban biasa saja, nilai 2 untuk jawaban tidak setuju atau tidak baik, dan nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju atau sangat tidak baik. Pada penelitian ini menggunakan angket atau kuesioer, daftar pertanyaannya dibuat berdasarkan dimensi-dimensi organisasi pembelajar menurut Watskin dan Marsick (2003:93).

2. Studi Pustaka

Studi kepustakaan merupakan peninjauan yang dilakukan dengan cara membaca buku, majalah, atau literatur yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini. Kegunaan studi pustaka adalah untuk mendapatkan data atau informasi yang bersifat ilmiah atau teoritis, serta hubungannya dengan objek peninjauan. Studi kepustakaan merupakan alat yang penting dalam mengambil dan mengemukakan saran-saran yang membantu penulis dalam penyusunan, pengolahan hingga pembahasan data yang diperoleh.

3.10 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2014: 147), analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

1. Statistik Deskriptif

Teknik analisis data yang di gunakan dalam penelitian ini yaitu statistik deskriptif. Menurut (Sugiyono, 2010) statitisk deskriptif adalah teknik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya dan membuat kesimpulan yang menyangkut data sampel. Adapun tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran sistematis, factual mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki mengenai situasi sebenarnya dari suatu objek penelitian.

2. Uji normalitas

Uji normalitas adalah pengujian data untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak (Imam Ghazali, 2011:29). Data yang berdistribusi normal akan memperkecil kemungkinan terjadinya bias. Dalam penelitian ini, untuk mengetahui kenormalan distribusi data menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* Test melalui program *SPSS 22.0 for windows*. Apa bila nilai *Asymp. Sig.* suatu variabel lebih besar dari *level of significant* 5% (> 0.050) maka variabel tersebut terdistribusi normal, sedangkan jika nilai *Asymp. Sig.* suatu variabel lebih kecil dari *level of significant* 5% (< 0.050) maka variabel tersebut tidak terdistribusi dengan normal.

3. Uji frekuensi

Distribusi frekuensi adalah susunan data menurut kelas-kelas tertentu (Hasan, 2005: 41). Menurut Suharyadi dan Purwanto, distribusi frekuensi adalah pengelompokan data ke dalam beberapa kategori yang menunjukkan banyaknya data dalam setiap kategori, dan setiap data tidak dapat dimasukkan ke dalam dua atau lebih kategori (2003: 25). Pada tahap penyajian data, data yang sudah diklasifikasikan, disajikan atau ditampilkan dalam bentuk tabel atau grafik.

3.11 Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Kuisisioner tersebut dikatakan valid apabila pertanyaan kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dalam kuisisioner tersebut. Menurut Simamora (2012:172) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur, dengan kata lain mampu memperoleh data yang didapat dari variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini validitas yang digunakan menggambarkan kesesuaian sebuah pengukur data dengan apa yang diukur.

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 22.0 for windows*. Uji validitas dalam penelitian ini digunakan analisis item yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah dari tiap skor butir. Jika ada item yang tidak memenuhi syarat, maka item tersebut tidak akan diteliti lebih lanjut.

Jumlah responden yang digunakan sebagai sampel data uji validasi adalah 31 responden, jadi apabila korelasi antara butir skor total lebih besar dari r_{tabel} maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan valid. Teknik uji validitas yang digunakan adalah korelasi (*Product Moment dengan pearson*) dengan hasil total *pearson correlation (r)* dari 31

responden adalah diatas 0,349 atau dapat dikatakan valid. Secara rinci nilai (r) pada masing-masing pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel 7. Uji Validitas Kuesioner DLOQ

No. Item	Koefisien Korelasi	R tabel	Keterangan
1	0,703	0,349	Valid
2	0,715	0,349	Valid
3	0,458	0,349	Valid
4	0,627	0,349	Valid
5	0,619	0,349	Valid
6	0,539	0,349	Valid
7	0,726	0,349	Valid
8	0,666	0,349	Valid
9	0,697	0,349	Valid
10	0,448	0,349	Valid
11	0,615	0,349	Valid
12	0,686	0,349	Valid
13	0,658	0,349	Valid
14	0,754	0,349	Valid
15	0,730	0,349	Valid
16	0,616	0,349	Valid
17	0,820	0,349	Valid
18	0,783	0,349	Valid
19	0,872	0,349	Valid
20	0,793	0,349	Valid
21	0,653	0,349	Valid
22	0,772	0,349	Valid
23	0,684	0,349	Valid
24	0,745	0,349	Valid
25	0,845	0,349	Valid
26	0,872	0,349	Valid
27	0,831	0,349	Valid
28	0,852	0,349	Valid
29	0,684	0,349	Valid
30	0,802	0,349	Valid
31	0,817	0,349	Valid
32	0,894	0,349	Valid
33	0,564	0,349	Valid
34	0,688	0,349	Valid
35	0,806	0,349	Valid
36	0,666	0,349	Valid
37	0,816	0,349	Valid
38	0,885	0,349	Valid
39	0,762	0,349	Valid
40	0,754	0,349	Valid
41	0,880	0,349	Valid
42	0,832	0,349	Valid
43	0,881	0,349	Valid

(Sumber : diolah oleh peneliti, 2022)

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah keajegan penelitian, menurut Sugiyono (2010:79), reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi, dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan mampu mengungkap informasi yang sebenarnya di lapangan.

Gozali (2009: 15) menyatakan bahwa, reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari peubah atau konstruk. Kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh *relative* konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Tinggi rendahnya reliabilitas, secara empiris ditunjukkan oleh angka yang disebut koefisien reliabilitas. Reliabilitas tinggi ditunjukkan dengan nilai r_x mendekati angka 1, dan kesepakatan secara umum reliabilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan jika $r \geq 0,700$. Dalam penelitian ini, reliabilitas instrumen menggunakan rumus *Alpha Cronbach* karena instrumennya berbentuk angket dan skala singkat. Adapun persamaannya sebagai berikut :

$$r = \left(\frac{n}{n-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right)$$

Keterangan :

r = reliabilitas yang dicari

$\sum S_i$ = jumlah varian skor pada tiap-tiap *item*

S_t = varian total

n = jumlah *item*

Jika nilai $\alpha > 0,7$ artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reability*), jika $\alpha > 0,8$ ini mensugestikan bahwa seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat. Jika $\alpha > 0,9$ maka reliabilitas sempurna, Jika α antara $0,70-0,90$ maka reliabilitas tinggi. Jika α $0,50-0,70$ maka reliabilitas moderat. Jika $\alpha < 0,50$ maka reliabilitas rendah. Jika α rendah, kemungkinan satu atau beberapa item tidak reliabel. Pada penelitian ini didapatkan nilai reabilitasnya adalah $0,756$, maka dapat dikatakan reliabilitas kuesioner DLOQ pada penelitian ini adalah tinggi.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang dilakukan peneliti tentang dimensi-dimensi budaya organisasi pembelajaran pada organisasi tingkat pusat (studi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia tahun 2021), diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan rata-rata variabel dimensi budaya organisasi pembelajaran pada Kementerian PAN-RB sebesar 75,36% di mana secara keseluruhan dapat dikatakan baik.
2. Didapatkan pada dimensi *dialogue & inquiry, team learning, connecting organization & environment, strategic leadership*, skor pada setiap itemnya sudah baik. Sedangkan pada dimensi lainnya masih didapatkan skor cukup sehingga perlu ditingkatkan yaitu terdiri dimensi *learning* item 4 dan 7 didapatkan skor yang sama yaitu 69%. Pada dimensi *system capture* item 22, 23, 24, dan 25 didapatkan skor sebesar 66%, 68%, 69%, dan 66%. Pada dimensi *collective vision* item 32 didapatkan skor sebesar 69%. Peningkatan pada tiap item pertanyaan dimensi yang cukup dapat ditingkatkan berdasarkan panduan perilaku *core values* ASN (Aparatur Sipil negara) Kementerian PAN-RB yaitu BerAHKLAK yang merupakan akronim dari Berorientasi pada pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif yang sudah ditetapkan oleh presiden untuk menggerakkan percepatan transformasi sumber daya manusia aparatur.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang dilakukan peneliti tentang dimensi-dimensi budaya organisasi pembelajaran pada organisasi tingkat pusat (studi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia tahun 2021), diperoleh saran sebagai berikut :

1. Dibutuhkan penerapan budaya organisasi pembelajaran pada KEMENPAN-RB secara keseluruhan baik para pejabat maupun pegawai yaitu dengan cara terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan yang ditandai dengan penguatan sistem pemerintahan berbasis elektronik, pembelajaran yang berkelanjutan dan memberdayakan anggota organisasi melalui visi bersama.
2. Pada KEMENPAN-RB dibutuhkan peningkatan aspek dinamika pembelajaran baik secara individu, tim/kelompok maupun organisasi dengan cara pelatihan kepegawaian dan kepemimpinan yang berkelanjutan, penggunaan metode-metode yang efisien dan efektif, adanya dukungan dari pimpinan maupun penganggaran dalam pengelolaan dan pengembangan dari proses pembelajaran.
3. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini hanya berfokus pada satu variabel saja yaitu dimensi-dimensi organisasi pembelajaran, oleh sebab itu pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lainnya yang berhubungan dengan dimensi organisasi pembelajaran. Sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai bagaimana dimensi organisasi pembelajaran mempengaruhi variabel lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Dahlan, MS. 2014. *Metode MSD (Multiaksial Statistik Diagnosis): Pintu Gerbang Memahami Statistik, Metodologi, dan Epidemiologi*. Penerbit Sagung Seto: Jakarta.
- Denison, D.R., 1990, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Son.
- Ellitan, L., dan L. Anatan. 2009. *Manajemen Inovasi Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Ed ke-2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, TH. 2011. *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Jones, GR. 2007. *Organizational Theory, Design and Changes (5th edition)*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Ndraha, T. 2013, *Pengantar teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Pedler, M, Burgogyne, J. and Boydell, T. 2007. *The Learning Company: A strategy for sustainable development (2nd edition)*. London; McGraw-Hill.
- Robbins, SP. & Barnwell, Neil. 2012. *Organization Theory: Concepts and Cases (4th edition)*. New South Wales: Pearson Education Australia.
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Sufian, DK. 2013, *Sistem Perencanaan Strategis Dalam Pembangunan*, UIR Press, Pekanbaru.

- Syafii'e, AM. 2007, *The Super Leader Super Manager*, Tazkia Multimedia & Prolm Centre, Jakarta
- Wahyono, T. 2020, *Manajemen Kearsipan Modern dan Distribusinya*, Gaya Media, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. 2013. *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasinya*, Alfabeta, Bandung.
- Gitosudarmo, I. 2013, *Perilaku Keorganisasian*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Robbins, SP. 2009, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.

Sumber Internet:

- Cahyono, Edi. 2018. *Revolusi Industri 4.0 dan Transformasi Organisasi Pemerintah*, diakses dari <https://setkab.go.id> tanggal 9 oktober 2020 pukul 11:35 WIB
- Humas Menpanrb, 2020. *Kiprah Pengabdian Kementerian PANRB*, diakses dari <https://www.menpan.go.id> diakses tanggal 12 oktober 2020 pukul 10:00 WIB
- <https://www.menpan.go.id/site/tentang-kami/tentang-kami/fondasi-baru-bagi-aparatur-sipil-negara-asn> diakses tanggal 15 november 2020 pukul 23:00 WIB

Sumber skripsi/tesis :

- Lilik Nurharyani. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Penerapan Learning Organization Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Tengah*. Tesis. Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lampung 2018.
- Muhammad Ardyansyah Makmur. *Penerapan Organisasi Pembelajar Pada Biro Organisasi Dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat*. Tesis. Program Pascasarjana Program Administrasi Pembangunan Universitas Hasanuddin Makassar 2017

Sumber Jurnal:

- Adi Wahyono. *Transformasi Birokrasi Publik di BKKBN Pusat*. Puslitbang KS dan PKP BKKBN Jln. Permata No. 1, Halim Perdanakusuma, Jakarta Timur e-mail: adipidada@yahoo.com
- Agustinus Widanarto. 2016. *Transformasi Manajemen Pemerintahan Dari Aspek Lingkungan Di Kota Bandung*. Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Padjadjaran. Jurnal Ilmu Pemerintahan Volume 2 No 2
- Ancok, D. The relationship between learning organization and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science* 2 (19)
- Edah Jubaedah. 2010. *Analisis Konseptual Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) Sebagai Teori Organisasi Kontemporer*. STIA LAN Bandung, Jl. Cimandiri No. 34-38, Bandung-40115. Jurnal Ilmu Administrasi Volume VII No. 4.
- Eka Yulyana. 2015. *Analisis Faktor-Faktor Yang Terkait Dengan Persiapan Transformasi Organisasi Badan Perencana Pembangunan Kabupaten Karawang*. Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas singaperbangsa karawang. Jurnal ilmiah solusi vol. 2 no. 5
- Watkins, Karen. E., O'neil, Judy. (2014). The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (the DLOQ): a Nontechnical Manual. *Advances in Developing Human*. 15(2), 133-147
- Marsick, Victoria. J. (2013). The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15, 127.
- Ruzikna. 2010. PERANAN ORGANISASI PEMBELAJAR DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KERJA. Staf Pengajar Prodi Administrasi Niaga FISIP Universitas Riau. Vol. 1 No. 1 Oktober JURNAL APLIKASI BISN.
- Argyris, Chris. 1999. *On Organization Learning*. Williston. Vermont. USA: Blackwell Publication. Chang, S.C. and Lee, M.S. 2007. "A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, The Operation of

- Learning Organization and Employees' Job Satisfaction". *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 2. pp. 155-185.
- Dale, M . 2003. *Developing Management Skill* (Terjemahan). Jakarta: PT. Gramedia
- Davis, D. dan Daley, B.J. 2008, "The Learning Organization and Its Dimensions as Key Factors in Firms' Performance". *Human Resource Development International*, Vol. 11 No. 1. pp. 51-66.
- Munandar, A.S. 2003. *Learning Organization dan Penerapannya Dalam Dunia Usaha* Makalah Seminar Industri Kolokiumdi Makassar.
- Kristian Widya Wicaksono. 2015. *Akuntabilitas Organisasi Sektor Publik*. Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan. *Jurnal Kebijakan & Administrasi Publik (JKAP)* Vol 19, No 1
- Peters, B. G. 2010. *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration* 6th edition. Routledge. New York, NY.
- Osborne, S. P. (ed.). 2010. *The New Public Governance?: Emerging Perspective on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge. New York, NY.
- Senge, Peter M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, USA - New York: Doubleday.
- Abdul Muin. 2020. *Kepemimpinan dan Organisasi Pembelajar untuk Membangun Budaya Adaptif Korporasi dalam Merespon Perubahan*. Institut Agama Islam Al-Khairat, Pamekasan. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam* Volume. 12, Nomor. 02, <https://media.neliti.com/media/publications/393616-none-34a25dc6.pdf>
- Nababan, H. S., Simanjuntak, R., & Pane, D. S. (2022). Peran Keterlibatan Karyawan, Lingkungan Kerja dan Pembelajaran Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 9-17. Politeknik Gunakarya, Indonesia. doi: <https://doi.org/10.26905/jbm.v9i1.6902>
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Boston: Pearson Education.
- Kaliannan, M., Adjovu, & Narh, S. (2015). Effective employee engagement and organizational success: a case study. 161-168. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.350>

Dr.Drs.Choirul Saleh, M.Si. MODUL 01 Konsep, Pengertian, dan Tujuan Kolaborasi. DAPU6107 Edisi 1. Dikutip dari <https://pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/DAPU6107-M1.pdf>

Luthan, F., & Doh, J. P. (2018). *International Management : Culture, Strategy, and Behavior* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.