

Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Pembelajaran pada Organisasi Tingkat Pusat (Studi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia)

Vol 7 Issue 1
(April, 2023)

M. Abdulloh Nafi¹, Ita Prihantika^{2*}

¹²³ Program Studi Administrasi Negara, FISIP, Universitas Lampung

Email: m.abdulloh@gmail.com¹, itaprihantika@fisip.unila.ac.id^{2*}

ARTICLE INFO

Article history:

Received: xxx

Revised version received: xxx

Accepted: xxx

Available online: xxx

Keywords:

Learning Organization; Dimensions of Learning; Organizational Culture;

How to Cite:

APA Style 7th

ABSTRACT

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.

Available online at <https://studentjournal.umpo.ac.id/index.php/IJGCS>
Copyright (c) 2023 by IJGCS



1. Pendahuluan

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). 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 proses*) 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.

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.

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

Pegawai Kemenpan RB Berdasarkan Unit Kerja	Jumlah
Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur, dan Pengawasan	76
Deputi Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana	68
Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Aparatur	89
Deputi Bidang Pelayanan Publik	59
Staf Ahli Bidang Pemerintahan dan Otonomi Daerah	1
Staf Ahli Bidang Budaya Kerja	2
Sekretaris Kementerian PANRB	1
Biro Sumber Daya Manusia dan Umum	102
Biro Manajemen Kerja, Organisasi dan Kerja Sama	31
Biro Hukum, Komunikasi dan Informasi Publik	46
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 dalam hal ini sumber daya manusia pada Kemenpan-RB merupakan pondasi awal untuk menerapkan organisasi pembelajaran diikuti dengan bidang biro yang lainnya, sehingga penulis tertarik untuk meneliti bagaimana penerapan organisasi pembelajaran yang terjadi.

2. Metode

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.

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). 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) besaran sampel yang akan diambil bisa dihitung menggunakan rumus penelitian deskriptif numerik sebagai berikut :

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

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).

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. 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 3. 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:)

Interpretasi skor didapatkan melalui rumus perhitungan TCR (Tingkat Capaian Responden) terlebih dahulu yaitu

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

Sehingga menghasilkan pilihan jawaban apakah responden tergolong sangat baik, baik, cukup baik, buruk atau sangat buruk. Kemudian dengan mencari kuartil atas dan tengah dengan menggunakan rumus kuartil data tunggal sebagai berikut:

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

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 :

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

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

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner / angket berdasarkan daftar pertanyaannya dibuat berdasarkan dimensi-dimensi organisasi pembelajar menurut Watskin dan Marsick (2003:93) dan Studi kepustakaan merupakan peninjauan yang dilakukan dengan cara membaca buku, majalah, atau literatur yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini.

Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi (PANRB). Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berjumlah 70 responden dengan berdasarkan kriteria penerapan dimensi budaya organisasi pembelajaran. Karakteristik responden daalm penelitian ini terdiri dari :

1. Berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh perempuan dengan skor 40 (57.1%)
2. Berdasarkan usia mayoritas berusia 26-30 tahun dengan skor 38 (54.3%)
3. Berdasarkan tingkat pendidikan didominasi oleh pegawai S-1 diikuti dengan S-2 dengan skor 37 (52.9%) dan 18 (25.7%)
4. Berdasarkan golongan didominasi oleh golongan pegawai III/a dengan skor 27 (38,6%)
5. Berdasarkan unit kerja didominasi pada deputi bidang kelembagaan dan tata laksana dengan skor 27 (38.6%)

Dimensi	Mean	Skor	Keterangan
Learning	3,78	76%	Baik
Dialogue & Inquiry	3,34	78%	Baik
Team Learning	3,20	75%	Baik
System capture	4,05	71%	Cukup
Collective vision	2,68	75%	Baik
Connecting organization & environment	2,76	77%	Baik
Strategic leadership	3,33	78%	Baik

3. Hasil dan Pembahasan

Penerapan dimensi *learning*

Terdapat item pertanyaan 4 yaitu apakah pegawai mendapatkan uang dan sumber daya lain untuk mendukung pembelajaran dan item pertanyaan 7 yaitu apakah pegawai diberi penghargaan untuk pembelajaran didapatkan skor yang sama yaitu 69%, yang memiliki skor pada tiap itemnya yang dikategorikan cukup (<72%). Sehingga penelitian ini dapat diukur berdasarkan panduan perilaku *core values* ASN (Aparatur Sipil negara) Kementerian PAN-RB yaitu Kompeten di mana ASN diwajibkan terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Dengan panduan perilakunya adalah meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, membantu orang lain belajar dan melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.

Hal ini sejalan dengan Argyris (1999) yang mengemukakan bahwa untuk membangun organisasi pembelajar dibutuhkan manusia-manusia yang memiliki kompetensi tinggi. Maka sangat penting untuk memperhatikan kompetensi dalam membangun organisasi pembelajar. Organisasi Pembelajar berupaya menciptakan lingkungan yang kondusif untuk terus melakukan pembelajar dan perkembangan. Pedler dalam Dale (2003) mengatakan bahwa organisasi pembelajar adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasikan diri. Sesuai dengan apa yang dikatakan Farago dalam Munandar (2003) yang menyatakan bahwa organisasi adalah tempat berjalannya suatu proses yang berkesinambungan dalam tujuannya meningkatkan kemampuan diri dan orang-orang yang terlibat di dalamnya. Sehingga Kompetensi merupakan gabungan dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap, perilaku atau kualitas pribadi (*attitude*) yang diperlukan setiap karyawan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan secara optimal (Lyle M. Spencer).

Penerapan dimensi *dialogue & inquiry*

Dimensi ini menunjukkan skor yang dikategorikan baik ($\geq 72\%$). Sehingga penelitian ini dapat diukur dengan panduan perilaku *core values* ASN (Aparatur Sipil negara) Kementerian PAN-RB berdasarkan Berorientasi Pelayanan yaitu pelayanan prima demi kepuasan masyarakat. Dengan panduan perilakunya memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan dan juga melakukan perbaikan tiada henti. Selain peningkatan kualitas pelayanan melalui pelayanan prima, pelayanan yang berkualitas juga dapat dilakukan dengan konsep "layanan sepenuh hati". Layanan sepenuh hati yang digagas oleh Patricia Patton dimaksudkan layanan yang berasal dari diri sendiri yang mencerminkan emosi, watak, keyakinan, nilai, sudut pandang, dan perasaan (Patton, 1998: 1). Oleh karena itu, aparatur pelayanan dituntut untuk memberikan layanan kepada pelanggan dengan sepenuh hati. Layanan seperti ini tercermin dari kesungguhan aparatur untuk melayani. Kesungguhan yang dimaksudkan, aparatur pelayanan menjadikan kepuasan pelanggan sebagai tujuan utamanya.

Sehingga keberhasilan dalam mengembangkan dan melaksanakan pelayanan prima tidak terlepas dari kemampuan dalam pemilihan konsep pendekatannya. Konsep pelayanan prima berdasarkan A6 (Barata, 2003; 31), yaitu mengembangkan pelayanan prima dengan menyelaraskan konsep-konsep Sikap (*Attitude*), Perhatian (*Attention*), Tindakan (*Action*), Kemampuan (*Ability*), Penampilan (*Appearance*), dan Tanggung jawab (*Accountability*).

Penerapan dimensi *team learning*

Pada dimensi ini menunjukkan skor yang dikategorikan baik, kecuali pada item nomor 18 (<72%) yang dikategorikan cukup. Sehingga penelitian ini dapat diukur dengan panduan perilaku *core values* ASN (Aparatur Sipil negara) Kementerian PAN-RB berdasarkan Akuntabel yaitu bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan. Dengan panduan melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi, menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien dan juga tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Day dan Klein dalam Peters (2010: 265) mendefinisikan bahwa akuntabilitas merupakan mekanisme untuk menjalankan pengendalian terhadap organisasi publik. Namun, menurut Osborne (2010: 430), akuntabilitas lebih dari sekadar menjalankan pengendalian terhadap organisasi publik dan program publik, akuntabilitas juga merupakan sarana yang memandu bagi organisasi dalam usahanya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi program. Hal ini dapat ditinjau sebagai upaya untuk membuat catatan-catatan atas kesalahan yang dilakukan pada pelaksanaan suatu program di masa lalu yang kemudian menjadi panduan untuk mereduksi angka kesalahan tersebut di masa mendatang.

Penerapan dimensi *system capture*

Pada dimensi ini terdapat item pertanyaan 22, 23, 24, 25, dan 27 didapatkan skor sebesar 66%, 68%, 69%, 66%, dan 70%. Dari masing-masing item pertanyaan tersebut menunjukkan jumlah skor yang dikategorikan cukup (<72%). Sehingga penelitian ini dapat diukur dengan panduan perilaku *core values* ASN (Aparatur Sipil negara) Kementerian PAN-RB berdasarkan Adaptif yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan. Dengan panduan cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan, terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas, dan juga bertindak proaktif.

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Peter Senge (1990), yaitu memberikan karakteristik proses belajar organisasi melalui perspektif teori system, yaitu pola belajar adaptif (*adaptive learning*) dan pola belajar generative (*generative learning*). Pola belajar adaptif merupakan tahap pertama dari proses belajar organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Belajar adaptif berarti organisasi hanya berfokus pada bagaimana memecahkan masalah dan mencapai tujuan organisasi dengan system yang telah ada.

Sedangkan pola belajar generative melibatkan kreativitas dan inovasi sehingga tidak saja organisasi mampu mengatasi masalahnya, tetapi mampu mengambil tindakan pencegahan. Organisasi dengan pola belajar generative selalu berusaha mempertanyakan system yang telah ada, apakah masih berfungsi secara efektif bagi organisasi dalam pencapaian kemajuan total. Organisasi menjadi mampu melampaui masalah dengan mengantisipasi perubahan dan secara terus menerus melakukan pembentukan total pengalaman organisasi dan belajar dari proses tersebut. Organisasi ini menjadikan perubahan bagian dari budayanya sehingga organisasi menganggap perubahan merupakan sesuatu yang alamiah dan memang harus dilakukan.

Penerapan dimensi *collective vision*

Pada dimensi ini terdapat item pertanyaan 30 dan 32 didapatkan skor sebesar 70% dan 69% yang dikategorikan cukup (<72%). Sehingga penelitian ini dapat diukur dengan panduan perilaku *core values* ASN (Aparatur Sipil negara) Kementerian PAN-RB berdasarkan Harmonis di mana ASN harus saling peduli dan menghargai perbedaan. Dengan panduan perilakunya menghargai setiap orang apapun latar belakangnya, suka menolong orang lain, dan membangun lingkungan kerja yang kondusif. Sesuai dengan

penyampaian (Colquitt et al., 2017) lingkungan kerja sangat penting. Lingkungan kerja yang terdiri dari lingkungan non fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi fasilitas dan tempat bekerja karyawan sedangkan lingkungan nonfisik meliputi hubungan kerja dengan pimpinan dan karyawan lainnya. Pemilihan anggota tim yang positif dapat berkontribusi terhadap lingkungan kerja yang positif, dengan suasana hati yang positif menularkan dari anggota tim ke anggota tim yang lain (Robbins & Judge, 2019). Mereka yang memiliki hubungan yang lebih positif dengan atasannya dan rekan kerja dan akan merasa bahwa lingkungan kerja mendukung pengembangan yang jauh lebih positif terhadap proses perubahan. Lingkungan kerja yang memadai dan tenang mampu menciptakan kesempatan kepada setiap karyawan mengembangkan diri. Produktifitas karyawan membutuhkan tempat kerja yang sehat dan aman dengan akses ke informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya.

Menurut Porter (Kaliannan et al., 2015) perusahaan harus mengembangkan kemampuan belajarnya agar dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan, melanjutkan aktivitasnya dalam lingkungan organisasi dan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Perbaikan lingkungan kerja dan kondisi kerja adalah sangat penting termasuk gaji dan jam kerja. Dengan kondisi tersebut dapat meningkatkan komitmen pada perusahaan (Luthan & Doh, 2018). Kondisi lingkungan kerja yang kondusif memberikan kesempatan kepada karyawan dalam pembelajaran organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya pada bidang masing-masing.

Penerapan dimensi *connecting organization & environment*

Dimensi ini menunjukkan skor yang dikategorikan baik ($\geq 72\%$). Sehingga penelitian ini dapat diukur dengan panduan perilaku *core values* ASN (Aparatur Sipil negara) Kementerian PAN-RB berdasarkan Kolaboratif yang memiliki arti membangun kerjasama dengan sinergis. Dengan panduan perilakunya memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, terbuka dalam bekerjasama untuk menghasilkan nilai tambah, menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Valdellon (2017) bahwa pola kerja kolaboratif, baik yang dilakukan antar personal (antar individu) maupun antar kelembagaan sangat berpengaruh secara positif dan signifikan atas terciptanya *enhanced individual productivity*. Para pegawai secara individu atau personal yang terlibat dalam sebuah kolaborasi akan mendapat pengalaman dan suasana kerja baru yang melibatkan berbagai pihak di luar organisasinya. Hal ini dapat membuka wawasan para pegawai sehingga dapat meningkatkan kreativitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi segenap individu atau personal yang terlibat (*enhanced individual productivity*). Bahkan, apabila para individu atau personel yang bekerja, sebuah organisasi itu bisa merealisasikan *personal collaboration* secara intensif, yaitu masing-masing personal/individu tersebut dapat mencapai produktivitas individu yang semakin meningkat. Secara otomatis, hal itu akan berdampak secara positif pula atas terciptanya *enhanced organizational productivity*.

Penerapan dimensi *strategic leadership*

Dimensi ini menunjukkan skor yang dikategorikan baik ($\geq 72\%$). Sehingga penelitian ini dapat diukur dengan panduan perilaku *core values* ASN (Aparatur Sipil negara) Kementerian PAN-RB berdasarkan Loyal yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara. Dengan panduan memegang teguh ideologi pancasila, undang-undang dasar negara republik indonesia tahun 1945, NKRI serta pemerinatah yang sah, menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi, dan negara, dan juga menjaga rahasia jabatan dan negara.

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan menurut McShane dan Von Glinow (2010), loyalitas merupakan suatu komitmen karyawan dalam organisasi yang afektif, “*affective organizational commitment (loyalty) is the employee’s emotional attachment to identification with, and involvement in a particular organization.*” Komitmen organisasi afektif (loyalitas) merupakan keterikatan karyawan secara emosional untuk mengidentifikasi dan keterlibatan mereka dalam organisasi tempat mereka berada. Emosional yang sudah menyatu dengan organisasi sehingga orang tersebut akan melakukan hal yang terbaik untuk pekerjaannya. Loyalitas sebagai suatu keadaan di mana individu menjadi terikat oleh aktivitasnya, melalui aktivitas tersebut tumbuh keyakinan-keyakinan yang dapat mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya dalam kelompok organisasi.

4. Kesimpulan

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. 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.

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. Pada KEMENPAN-RB dibutuhkan peningkatan aspek dinamika pembelajaran baik secara individu, tim/keompok 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.

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.

Acknowledgment

Terima kasih kami ucapkan kepada pembimbing dan seluruh Civitas Akademika Universitas Lampung atas selesainya artikel kami, karena selama ini telah menasehati, membantu dan mengajari penulis.

References

- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Robbins, SP. (2009), *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- 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
- 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
- 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.
- 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.
- 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.
- 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*.
- 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*

- 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>