



## STRATEGI PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PENDEKATAN *LEARNING ORGANIZATION* DI KANTOR BKPSDM KABUPATEN PENAJAM PASER UTARA

Peri Tangdirerung<sup>1</sup>, Mulyadi Hamid<sup>2</sup>, St. Rukaiyah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>*Pascasarjana Universitas Fajar Makassar*

Email : [peritangdirerung@gmail.com](mailto:peritangdirerung@gmail.com) ; [mulyadi@unifa.ac.id](mailto:mulyadi@unifa.ac.id) ; [rukaiyah@unifa.ac.id](mailto:rukaiyah@unifa.ac.id)

**ABSTRAK.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia melalui pendekatan *Learning Organization* di Kantor BKPSDM Kabupaten Penajam Paser Utara. Metode Penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan enam orang informan sebagai sumber data primer peneliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Pendekatan *Learning Organization* di Kantor BKPSDM Kabupaten Penajam Paser Utara dari aspek pelatihan kerja masih belum optimal karena faktor anggaran, diperlukan forum diskusi dalam merumuskan kebijakan, penghargaan non finansial dan lingkungan kerja yang adaptif merupakan hal penting dalam optimalisasi *learning organization*, serta evaluasi secara berkala.

**Kata Kunci:** Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, *Learning Organization*

**ABSTRACT.** This research aims to determine and analyze the Human Resource Empowerment Strategy through the *Learning Organization* Approach at the BKPSDM Office, North Penajam Paser Regency. The research method used was descriptive qualitative, with six informants as the researcher's primary data source. The research results show that the Strategy for Empowering Human Resources for Apparatus through a *Learning Organization* Approach at the North Penajam Paser Regency BKPSDM Office from the job training aspect is still not optimal due to budget factors, a discussion forum is needed in formulating policies, non-financial rewards and an adaptive work environment are important in optimizing the learning organization, as well as regular evaluation.

**Keywords:** Empowermen Human Resources, *Learning Organization*

## PENDAHULUAN

Konsep *Sharing is Caring* sering kali kita dengar dalam berbagai situasi sehari-hari. Meskipun konsep ini umumnya terkait dengan sikap peduli dan berbagi dalam kehidupan sehari-hari, namun penerapannya juga relevan di lingkungan kerja, bahkan dalam suasana yang lebih formal. Selain melalui proses formal, konsep peduli ini dapat diwujudkan dalam berbagai kegiatan nonformal di kantor, dalam beragam bentuk dan jenis aktivitas. Tanpa disadari, budaya ini dapat menciptakan atmosfer kerja yang tidak hanya berfokus pada pelaksanaan tugas, tetapi juga menggalakkannya sebagai organisasi pembelajaran atau *learning organization*.

Perubahan dan ketidakpastian membuat budaya berbagi menjadi sangat penting untuk dipraktikkan secara konsisten. Dampaknya, banyak organisasi atau kegiatan yang mengalami hambatan dalam prosesnya, tetapi ada juga yang tetap bertahan, bahkan mengalami perkembangan lebih lanjut. Yang mampu bertahan adalah yang dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Kemampuan untuk merespons perubahan dan beradaptasi dengan kondisi baru sangat tergantung pada budaya berbagi di antara anggota organisasi. Konsistensi dalam berbagi membentuk suatu organisasi yang mampu membangun dan mengembangkan iklim pembelajaran yang dinamis.

Organisasi yang dapat mendukung pengembangan diri anggotanya dan mendorong berbagi informasi merupakan contoh dari penerapan konsep *learning organization*. Organisasi tersebut menjadi bagian dari ekosistem pembelajaran di mana anggotanya berkomitmen untuk terus belajar, menemukan, mengeksplorasi, dan menyebarkan pengetahuan yang mereka peroleh. Pertumbuhan ekosistem ini dapat dipercepat dengan adanya teknologi yang sesuai. Teknologi memungkinkan akselerasi dalam transfer pengetahuan, sehingga informasi yang diperoleh oleh satu anggota organisasi dapat segera disebarkan dan diterima oleh anggota lainnya secara tepat dan akurat. Peran teknologi menjadi sangat penting dalam proses ini.

Manfaat dari penerapan organisasi pembelajaran (*Learning Organization*) tidak hanya berlaku untuk organisasi yang berorientasi pada profit di sektor swasta, tetapi juga mulai diterapkan di sektor pemerintahan. Namun, ada tantangan tersendiri dalam menerapkannya, sebagaimana yang dikemukakan oleh Milner (2000), karena jumlah pegawai yang besar dan masalah pengelolaan serta penyimpanan informasi dan pengetahuan yang kompleks. Menurutnya, masalah ini muncul karena pengetahuan dan informasi tersebut bersifat abstrak dan sulit diukur menggunakan metode akuntansi tradisional. Namun, *paradoxically*, disinilah terdapat nilai terbesar dan potensi pengembangan organisasi.

Organisasi mana pun yang tidak terus-menerus mencari sumber keunggulan kompetitif akan berisiko kehilangan relevansi dan mengalami kemunduran. Keunggulan yang berhasil ditemukan harus dipertahankan, tetapi seperti kehidupan organisme, organisasi juga bisa mati bahkan pada tahap awal keberadaannya. Kunci kesuksesannya terletak pada keunggulan kompetitif. Namun, satu-satunya keunggulan kompetitif yang unik bagi organisasi adalah pengetahuan. Pengetahuan ini dibangun sepanjang sejarah organisasi dan tersebar secara geografis, menjadi inti keberlangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, penting untuk secara akurat menentukan, mengkatalogkan, dan menggunakan pengetahuan tersebut secara efektif dan efisien. Inilah esensi dari pengelolaan informasi dan pengetahuan dalam pendekatan organisasi pembelajar (*learning organization*).

Kesuksesan dalam pengembangan potensi sumber daya manusia yang berkualitas memerlukan adopsi strategi-strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif. Strategi ini memberikan arah bagi para pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka. Penting untuk memilih strategi dengan hati-hati, karena kesalahan dalam menetapkan strategi dapat memiliki dampak negatif yang merugikan bagi organisasi itu sendiri. Beberapa langkah yang diperlukan untuk menerapkan strategi pengembangan sumber daya manusia meliputi:

menetapkan tujuan, merancang program-program, menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran, melaksanakan program, dan mengevaluasi pelaksanaan program.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan krusial dalam studi kelembagaan, baik dalam konteks organisasi sosial, budaya, perusahaan, maupun lembaga pemerintah. Studi tentang MSDM di institusi pemerintahan juga terkait dengan respons lembaga terhadap birokrasi yang berkembang dalam konteks kelembagaan pemerintahan modern saat ini.

Pemberdayaan pegawai daerah selalu bertujuan untuk meningkatkan kualitas, yang dimulai dari proses rekrutmen menggunakan sistem yang dapat menjamin penerimaan sumber daya berkualitas dan berorientasi pada pemberdayaan PNS daerah. Hal ini diimplementasikan melalui pembinaan tugas yang berorientasi pada pendidikan, pengembangan program pelatihan untuk menciptakan tenaga siap pakai, terutama untuk PNS daerah yang gajinya ditanggung oleh APBD. Dengan demikian, diharapkan terjadi peningkatan kesejahteraan yang memadai dan jaminan pensiun yang konkret.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam meningkatkan daya saing suatu organisasi. Setiap organisasi diharapkan memiliki keunggulan bersaing yang didukung oleh kemampuan organisasi untuk mengelola pengetahuan melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan. Dengan perubahan dan kemajuan yang terjadi, setiap organisasi dituntut untuk berkompetisi dan meningkatkan daya saingnya agar dapat terus beradaptasi dengan perkembangan zaman yang semakin maju, terutama dalam era teknologi, informasi, dan komunikasi yang berkembang pesat. Untuk dapat berhasil dalam kompetisi dan mengikuti perkembangan teknologi, informasi, dan komunikasi, organisasi membutuhkan dukungan dari individu-individu di dalamnya.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat telah mengubah lanskap dunia kerja, di mana persaingan semakin ketat dan basis kompetensi tidak lagi hanya bergantung pada kekuatan fisik semata. Oleh karena itu, diperlukan individu yang bersedia dan mampu untuk terus belajar guna meningkatkan kompetensi individu mereka. Hal ini memungkinkan mereka untuk memiliki sikap dan perilaku yang stabil ketika menghadapi situasi di tempat kerja.

Organisasi pembelajaran adalah entitas di mana anggotanya secara berkelanjutan meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Ini adalah lingkungan di mana gagasan baru dihargai dan didorong untuk berkembang. Organisasi pembelajaran memberikan kebebasan kepada individu dan kelompok untuk mengejar aspirasi mereka secara bebas. Ini juga merupakan tempat di mana anggotanya terlibat dalam pembelajaran berkelanjutan atau pembelajaran sepanjang hayat. Terdapat lima prinsip utama dalam organisasi pembelajaran: (1) berpikir sistem, (2) penguasaan pribadi, (3) model mental, (4) pembangunan visi bersama, dan (5) pembelajaran tim sebagai dasar bagi organisasi pembelajaran.

Sehingga berdasarkan permasalahan yang ada, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bentuk strategi pemberdayaan sumber daya manusia dalam hal ini peningkatan kinerja pegawai yang diterapkan pada Kantor BKPSDM Kabupaten Penajam Paser Utara dengan Penerapan strategi pemberdayaan sumberdaya manusia melalui pendekatan *learning organization*.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia harus direncanakan dengan baik untuk mendapatkan hasil yang memuaskan dan sesuai dengan yang diharapkan. Sebelum melaksanakan, perlu dilakukan suatu analisis untuk mengetahui jenis dan metode pengembangan yang dibutuhkan oleh pegawai. Pemilihan metode yang tepat akan membantu dalam kelancaran pelaksanaan. Untuk mengetahui apakah hasil yang didapat telah sesuai dengan tujuan, diperlukan evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia.

Dengan adanya perencanaan yang matang, diharapkan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dapat berjalan sesuai dengan yang tujuan yang hendak dicapai.

Organisasi dipandang sebagai makhluk hidup (*organism*) yang keberadaannya sangat ditentukan oleh kemauan dan kemampuannya untuk bertahan (*survive*) dalam menghadapi persaingan dengan para pesaingnya. Dalam konteks seperti ini, sesungguhnya semua organisasi senantiasa belajar, baik disadari atau tidak, dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidupnya sehingga organisasi belajar bukanlah suatu hal yang baru. Dalam kaitan dengan pemberdayaan sumber daya manusia Aparatur maka keunggulan komparatif dan kompetitif suatu sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kemauan dan kemampuannya untuk belajar lebih cepat sehingga dapat sejalan dengan kemampuan strategis organisasi agar lebih meningkat, siap bersaing, dan mengungguli.

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :  
Bagaimana Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Melalui Pendekatan *Learning Organization* di Kantor BKPSDM Kabupaten Penajam Paser Utara?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan suatu konsep yang berfokus pada upaya untuk mendorong motivasi individu untuk mengembangkan diri, meningkatkan mobilitas sosial, dan memberikan pengalaman psikologis yang memperkuat keberdayaan individu (Sandra, 1988, seperti yang dikutip oleh (Makmur, 2006)). Pemberdayaan ini melibatkan ekspansi peran, wewenang, dan kekuasaan, serta peningkatan fleksibilitas dalam pelaksanaan peran-peran tersebut (Stewart, 1998).

Pemberdayaan adalah metode yang memungkinkan para karyawan untuk menjadi lebih kompeten dalam pengambilan keputusan (Bowen dan Lawler, 1992), serta sebagai sebuah fenomena individual di mana setiap orang bertanggung jawab atas tindakan mereka sendiri (Pastor; 1996). Definisi pertama terkait dengan bagaimana manajemen memfasilitasi dan menerapkan budaya pemberdayaan, sementara definisi kedua menyoroti pentingnya peran individu dalam mencapai pemberdayaan.

Wing (1996) menyajikan konsep "pemberdayaan pribadi" yang terkait dengan peran konsultan bisnis. Menurutnya, konsep ini menganggap konsultan sebagai alat analisis yang kuat bagi individu untuk memahami dan mengelola kecenderungan pribadi, perbedaan pendapat, dan pengalaman mereka dengan klien, dengan tujuan utama meningkatkan kinerja dan potensi baik individu maupun organisasi (Long, 1996).

Inti permasalahan dalam upaya meningkatkan potensi sumber daya manusia adalah terkait dengan konsep pemberdayaan yang sering dikaitkan dengan pengalihan kewenangan, tetapi pada kenyataannya, pemberdayaan sering dipandang sebagai upaya melibatkan pegawai secara terencana oleh manajemen guna membangkitkan komitmen dan meningkatkan kontribusi mereka dalam organisasi.

Menurut (Erstad, 1997), pemberdayaan sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja organisasi dan individu. Untuk mencapai hal ini, diperlukan usaha untuk meningkatkan kemampuan individu melalui pelatihan dan pembinaan, serta menciptakan sebuah budaya yang mendukung pemberdayaan. Erstad menyarankan bahwa organisasi yang ingin membangun budaya pemberdayaan harus mencari cara untuk membentuk sistem dan proses yang tidak membatasi karyawan. Ini dapat dicapai dengan memfokuskan pada perilaku yang dianggap optimal dan memungkinkan karyawan untuk belajar, tumbuh, dan berkembang. Hal ini juga melibatkan redistribusi kepemimpinan, peningkatan tingkat kepercayaan,

partisipasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif, serta penyelesaian konflik yang efisien antara manajemen dan karyawan.

Pemberdayaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi tersebut dapat mengidentifikasi dan mempertahankan karyawan yang diperlukan secara efisien. Ini merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia. Tujuan dari kebijakan pemberdayaan sumber daya manusia adalah untuk menjaga sumber daya manusia yang sesuai, memiliki kualitas, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk pelatihan di masa depan.

Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang modern menekankan pentingnya mengadaptasi sumber daya manusia dengan visi dan misi organisasi, bukan hanya mempertahankan budaya organisasi semata. Terkadang, perubahan mendadak terjadi dalam pandangan terkait kompetensi yang dibutuhkan di masa depan untuk mencapai pertumbuhan dan transformasi organisasi yang berkelanjutan.

Mengoptimalkan keterlibatan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan kunci bagi kesuksesan unit kerja tersebut. Bagian integral dari kesuksesan organisasi adalah seberapa baik keterlibatan anggota organisasi, yang sangat dipengaruhi oleh bagaimana para pimpinan memperlakukan staf mereka agar dapat bekerja efektif (Alwi, 2001). Pemberdayaan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Dalam proses pemberdayaan, manajemen harus mengakui bahwa sumber daya manusia adalah individu yang memiliki kebutuhan, kekhawatiran, dan impian. Proses pemberdayaan ini bertujuan untuk mendorong anggota organisasi agar dapat bekerja secara optimal.

Meningkatkan kualitas sumber daya manusia tidak sekadar tentang meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai. Itu juga tentang memberikan penghargaan, baik secara finansial maupun non-finansial, yang memberikan makna bagi kehidupan mereka di dalam dan di luar lingkungan kerja. Perlakuan yang manusiawi dari organisasi akan membangkitkan komitmen yang kuat dari pegawai untuk mendukung visi dan misi perusahaan, serta mencapai tujuan bersama. Ini juga tentang mengembangkan potensi individu dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk berkontribusi secara signifikan dalam organisasi.

Beach (1996) berpendapat bahwa pemberdayaan adalah sesuatu yang bersifat personal dan tidak dapat dipaksakan dari pihak luar. Oleh karena itu, langkah apa yang dapat diambil untuk menciptakan lingkungan yang mendukung upaya pemberdayaan? Menurut (Erstad, 1997), organisasi yang berambisi untuk membangun budaya pemberdayaan perlu mencari cara untuk mengembangkan sistem dan proses yang tidak menghambat karyawan dalam beraksi.

Pemberdayaan sumber daya manusia di dalam sebuah entitas organisasi menjadi penting ketika terjadi restrukturisasi proses bisnis (*Business Process Reengineering* = BPR). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Hammer pada tahun 1990-an (Alwi, 2001). Restrukturisasi proses bisnis ini menandai pendekatan baru dalam memandang organisasi, dimana intinya adalah untuk secara fundamental mempertimbangkan ulang dan secara radikal mendesain proses pembelajaran guna mencapai peningkatan yang signifikan dalam aspek-aspek seperti biaya, kualitas layanan, dan kecepatan (Alwi, 2001).

Proses pembelajaran yang direkayasa ini dimulai dengan beberapa modifikasi prinsip dalam struktur organisasi. Perubahan prinsip tersebut memiliki implikasi yang signifikan, terutama dalam memperkuat peran sumber daya manusia dalam proses perubahan. Akibatnya, peningkatan dalam keahlian, keterampilan, perilaku, dan komitmen sumber daya manusia terhadap organisasi menjadi sangat penting sebagai upaya untuk meningkatkan kontribusi mereka terhadap kesuksesan perusahaan (Alwi, 2001).

Dalam model Denison (Mobley, William H., 2005), pemberdayaan sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu indikator dalam model budaya organisasi. Ini sejalan

dengan argumen (Stewart, 1998) yang menyatakan bahwa memberdayakan orang lain pada dasarnya melibatkan perubahan budaya. (Stewart, 1998) menegaskan bahwa pemberdayaan tidak dapat terjadi tanpa adanya perubahan mendasar dalam budaya organisasi secara keseluruhan.

Menurut (Makmur, 2008), pemberdayaan sumber daya manusia semakin penting saat ini karena:

1. Dalam era di mana perubahan berlangsung dengan cepat, lingkungan bisnis yang penuh turbulensi, serta persaingan yang semakin ketat, organisasi tidak lagi dapat mengandalkan model manajemen klasik berbasis kontrol dan perintah. Tuntutan untuk merespons dengan cepat terhadap kebutuhan pelanggan yang berkembang pesat menekankan pentingnya kecepatan dan fleksibilitas dalam menjawab tantangan saat ini.
2. Organisasi sedang mengalami transformasi melalui upaya perampingan, pemangkasan, restrukturisasi, dan desentralisasi.
3. Organisasi membutuhkan kerja yang melintasi berbagai fungsi, kerjasama yang lebih erat antar departemen, dan integrasi yang lebih baik dalam proses. Sinergi semacam itu dapat terwujud melalui pemberdayaan tenaga kerja.
4. Pemberdayaan memungkinkan bakat manajerial untuk mengalihkan fokusnya kepada tantangan-tantangan eksternal, meninggalkan proses problem solving internal.
5. Pemberdayaan dapat mengidentifikasi potensi manajerial yang sebelumnya tersembunyi dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan bakat.
6. Karyawan tidak lagi dipersiapkan untuk menerima sistem kontrol dan perintah yang sudah ketinggalan zaman.

Pemberdayaan membantu mengatasi situasi yang menyebabkan ketidakmampuan sambil meningkatkan keyakinan diri, yakni keyakinan seseorang bahwa dia memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas apa pun yang diberikan padanya. Jadi, pemberdayaan adalah proses untuk meningkatkan kemampuan seseorang agar dapat mengatasi masalahnya sendiri dengan memberikan kepercayaan dan tanggung jawab yang diperlukan (Wibowo, 2016).

Dalam transformasi paradigma manajemen, yang menjadi landasan bagi munculnya prinsip-prinsip bisnis fundamental yang mampu memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan dan memastikan keberlangsungan bisnis yang sehat. Pemberdayaan sumber daya manusia menjadi elemen kunci dalam meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi.

Beberapa studi tentang pemberdayaan sumber daya manusia menyatakan bahwa itu dapat meningkatkan kinerja organisasi (Setiawan, 2005). Namun, ada juga penelitian lain yang menunjukkan bahwa meskipun ada upaya pemberdayaan sumber daya manusia, kinerja organisasi tidak meningkat (Siegel, 2000; Ugboro, 2006; Zulkarnain, 2008)). Perbedaan ini menimbulkan pertanyaan tentang mengapa ada perbedaan pendapat mengenai efek pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan lebih lanjut tentang bagaimana pemberdayaan sumber daya manusia benar-benar mempengaruhi kinerja organisasi.

### ***Learning Organization***

Konsep Organisasi Pembelajar adalah sebuah ide mengenai organisasi yang mendukung dan memungkinkan anggotanya untuk belajar secara individu maupun bersama-sama, serta menerapkan pengetahuan yang didapat melalui berbagai proses dan aktivitas organisasi. Dengan demikian, fokusnya tidak hanya pada metode atau mekanisme pembelajaran, tetapi juga pada penerapan hasil pembelajaran tersebut dalam konteks organisasi.

Nurhayani (2018) menyatakan bahwa ada dua jenis proses belajar yang dilakukan oleh organisasi. Yang pertama disebut sebagai "lompatan tunggal" (single-loop/first-order),

sementara yang kedua dikenal sebagai "lompatan rangkap" (double-loop). "Lompatan tunggal adalah cara belajar yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan jelas. Proses ini terkait dengan kegiatan rutin dan pembelajaran perilaku." Melalui proses ini, organisasi memperoleh pembelajaran tanpa mengalami perubahan yang signifikan dalam asumsi dasarnya.

Menurut Garvin (1993), dalam studi yang dilakukan oleh Noviana Widjaja dan Saaree Elsy pada tahun 2014, Learning Organization diartikan sebagai suatu entitas organisasi yang memiliki kapasitas untuk menciptakan, memperoleh, mentransfer pengetahuan, dan mengubah perilaku mereka guna mencerminkan pengetahuan dan wawasan yang baru.

Dalam konteks yang serupa, Musa (2018) menyatakan bahwa organisasi yang belajar membantu dalam proses penciptaan, transfer, dan integrasi pengetahuan serta pengalaman, serta mendorong kegiatan pembelajaran berkelanjutan.

Garvin (1993) mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai entitas yang mahir dalam menciptakan, mentransfer, dan mengubah perilaku sejalan dengan pengetahuan dan wawasan yang diperolehnya. Menurut Garvin, pengetahuan dapat berasal dari penciptaannya sendiri melalui kreativitas dan wawasan internal, maupun dari luar organisasi atau individu internal. Namun, tidak peduli asalnya, pengetahuan tersebut diharapkan memberikan dampak positif bagi perubahan dalam organisasi.

### **Indikator *Learning Organization***

Indikator untuk mengidentifikasi Learning Organization seperti yang dipaparkan oleh Nurhayani (2018) adalah sebagai berikut:

1. *System Thinking* (sistem berpikir): "Disiplin pembelajaran yang menggambarkan kerangka konseptual dan membantu menjelaskan pola kerja dengan lebih jelas serta memberikan bantuan saat diperlukan, memiliki kemampuan untuk secara efektif mengubah pola tersebut. Sistem berpikir adalah disiplin yang memungkinkan kita untuk melihat secara holistik, memberikan kerangka kerja untuk memahami hubungan antar elemen, mengidentifikasi pola perubahan, daripada hanya melihat sesuatu sebagai gambaran statis." Sistem thinking diperlukan karena kompleksitas yang terus meningkat dalam segala hal. Ini dianggap sebagai disiplin kelima karena menjadi fondasi bagi kelima disiplin pembelajaran lainnya. Semuanya terkait; dari memikirkan bagian hingga memikirkan keseluruhan, dari mengamati individu hingga anggota aktif dalam menciptakan realitas mereka sendiri, dari sikap reaktif terhadap kondisi saat ini menjadi pencipta masa depan. Berbagai peristiwa yang saling terkait diilustrasikan melalui pola-pola (archetypes) sistem. Sistem archetypes adalah cara untuk memperbaiki persepsi agar dapat dilihat dalam struktur yang berfungsi, serta untuk mengidentifikasi pengaruh tertentu dalam struktur tersebut.
2. *Mental Models* (model mental) Paraphrase: Kedisiplinan dalam belajar mencerminkan pemahaman yang mendalam, konseptualisasi umum, dan representasi yang memengaruhi cara kita memahami dunia sekitar dan mengambil langkah selanjutnya. Pikiran kita terdiri dari gambaran, asumsi, dan narasi, yang membentuk "model mental" kita yang menentukan pemaknaan dan tindakan kita. Sebagai contoh, sebuah model mental sederhana bisa berupa keyakinan bahwa "manusia tidak dapat dipercaya", yang akan mempengaruhi sikap kita terhadap orang lain berdasarkan generalisasi tersebut.  
Dengan mempertimbangkan keaktifan model mentalnya dalam membentuk tindakan, organisasi perlu fokus pada cara mewujudkan model mental yang mendukung pembelajaran keterampilan baru dan mendorong inovasi. Proses ini memerlukan institusionalisasi dan ekspresi model mental melalui mekanisme yang mendorongnya. Saat ini, terdapat dua pendekatan yang dapat diambil: mengintegrasikan perencanaan

pembelajaran dan membentuk dewan direksi internal yang melibatkan manajer senior serta manajer lainnya secara rutin, untuk mengatasi tantangan pengambilan keputusan secara bersama-sama.

3. *Personal Mastery* (keahlian pribadi) Paraphrase: Disiplin pembelajaran yang menonjolkan kecakapan dalam suatu bidang khusus. Ini mendorong seseorang untuk terus belajar sepanjang hidup, sehingga keahlian yang spesifik dapat dimanfaatkan oleh organisasi. Individu dengan penguasaan diri yang kuat dapat terus meningkatkan kemampuannya, menjadi pribadi yang terus berkembang dan tumbuh.  
Dari individu yang terus mengembangkan dirinya, semangat organisasi pembelajar muncul. Mengikuti naluri manusia untuk selalu berusaha mencapai yang terbaik (creative tension), personal mastery menjadi tentang bagaimana menciptakan dan memelihara keseimbangan agar creative tension tetap ada.
4. *Team Learning* (pembelajaran kelompok) Parafrese: Disiplin pembelajaran yang menunjukkan upaya dalam "mengembangkan kemitraan dan kapasitas tim untuk mencapai pembelajaran dan kinerja yang diharapkan oleh anggota."
5. *Shared Vision* (Membangun visi bersama) Dalam konteks pembelajaran organisasi, penting untuk memiliki disiplin yang melibatkan kemampuan untuk meramalkan masa depan dengan baik. Ini bertujuan untuk mendorong anggota organisasi untuk berkomitmen penuh dan aktif, serta untuk menghindari sikap pasif. Dalam organisasi pembelajar, visi bersama menjadi suatu keharusan yang tak terpisahkan.

### **Karakteristik Organisasi Pembelajaran (*Organizational Learning*)**

Berbagai karakteristik organisasi pembelajaran, dalam literatur disebutkan dengan berbagai hal. Diantaranya organisasi pembelajaran memiliki beberapa karakteristik. Ismail Nawawi (2009:150) mengemukakan 3 (tiga) karakteristik *Organizational Learning* (Pembelajaran Organisasi) sebagai berikut:

1. Konsep inovatif menjadi kebutuhan mutlak bagi organisasi yang ingin menjadi pembelajar. Organisasi pembelajar berupaya secara proaktif mengintegrasikan ide dan pengetahuan baru ke dalam strukturnya. Penyampaian ide dan pengetahuan baru tersebut mengakibatkan pertumbuhan organisasi sejalan dengan dinamika lingkungan internal dan eksternalnya.
2. Pengetahuan baru perlu disebarkan ke seluruh organisasi. Organisasi yang berorientasi pada pembelajaran berupaya secara aktif menghilangkan hambatan seperti struktur, proses, dan masalah antarpribadi yang dapat menghalangi aliran informasi, gagasan, dan pengetahuan di antara anggota organisasi.
3. Perubahan dalam perilaku organisasi disebabkan oleh penerimaan pengetahuan baru. Organisasi yang berfokus pada pembelajaran mengarah pada hasil yang diinginkan. Lingkungan diperkaya dengan dorongan kepada para pekerja untuk menerapkan perilaku dan proses operasional untuk mencapai tujuan korporat.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks organisasi pembelajaran, upaya aktif dilakukan untuk mengintegrasikan gagasan dan informasi baru, pengetahuan terkini, serta perubahan perilaku organisasi demi mencapai tujuan korporatif.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki ciri utama dalam keyakinan bahwa setiap individu memiliki inisiatif untuk meningkatkan kemampuan dirinya, selalu berupaya untuk berkembang, dan terus belajar. Hal ini dicapai dengan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan memastikan aliran informasi yang jelas di dalam organisasi.



### **Tingkatan *Organizational Learning***

Dalam konteks pembelajaran organisasi yang penting, fokusnya adalah pada pembelajaran individu karena individu memiliki kemampuan untuk berpikir dan bertindak. (Hartland, L., Harron, W., Jones, J.R., 2005) menyarankan bahwa untuk menciptakan pembelajaran organisasi, manajer perlu mengembangkan pembelajaran pada empat tingkatan yang berbeda :

1. *Individual*

*At an individual level, managers must strive to enable the acquisition of fresh skills, standards, and principles, thereby empowering individuals to enhance their personal capabilities. This, in turn, contributes to the development of the organization's fundamental strengths.*

2. *Group*

*At the organizational level, managers should foster a culture of learning by advocating for the utilization of different types of groups, like self-directed teams or interdisciplinary collaborations, enabling individuals to combine their expertise and talents to address challenges.*

3. *Organization*

*Managers have the capacity to foster organizational learning by shaping the structure and culture of the organization.*

4. *Interorganizational*

*The organizational structure and culture not only set the collective vision or framework of shared assumptions that steer learning within a company, but they also dictate the manner in which learning occurs across organizational boundaries.*

Level pembelajaran organisasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Individu

Di tingkat personal, manajer harus bekerja keras untuk memfasilitasi pembelajaran tentang keterampilan baru, norma, dan nilai-nilai. Hal ini memungkinkan individu untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan pribadi mereka, yang pada gilirannya membantu memperkuat kompetensi inti organisasi.

2. Kelompok

Dalam konteks kelompok, manajer perlu mendorong pembelajaran dengan mendorong adopsi berbagai jenis tim, seperti tim mandiri atau tim lintas-fungsional, agar anggota dapat saling berbagi dan menggabungkan kemampuan serta pengetahuan mereka dalam memecahkan masalah.

3. Organisasi

Di dalam organisasi, manajer bisa mendorong pembelajaran organisasi dengan cara mereka membentuk struktur dan budaya perusahaan.

4. Antar-Organisasi

Struktur serta budaya organisasi tak hanya menciptakan visi atau kerangka kerja dari asumsi umum mengenai pedoman pembelajaran di dalam suatu organisasi, tetapi juga mengatur bagaimana proses pembelajaran berlangsung di tingkat antar organisasi.

### **Jenis Strategi *Organizational Learning***

(Hartland, L., Harron, W., Jones, J.R., 2005) mengemukakan bahwa dalam penelitian mengenai pembelajaran organisasi, terdapat dua strategi pokok yang dikenal:

1. *Exploration*

*Exploration entails members of an organization actively seeking out and trying new methods or approaches to organizational activities and processes, aiming to enhance overall effectiveness.*

2. *Exploitation*

*Exploitation refers to the process wherein members of an organization acquire knowledge to enhance and optimize current organizational practices and processes, aiming at boosting effectiveness.*

Jenis strategi Organizational Learning tersebut, dijelaskan sebagai berikut

1. Eksplorasi

Eksplorasi melibatkan anggota organisasi dalam mencari dan mencoba jenis baru kegiatan dan prosedur organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi.

2. Eksploitasi

Eksploitasi melibatkan anggota suatu organisasi dalam proses memahami dan meningkatkan kinerja serta prosedur organisasi yang ada, dengan tujuan meningkatkan efisiensi pembelajaran.

Pentingnya pembelajaran organisasi dalam sebuah entitas organisasi tidak bisa diabaikan, karena pembelajaran tersebut mendorong peremajaan dan memastikan bahwa proses inti organisasi terus berkembang untuk mendukung adaptasi dan perubahan yang berkelanjutan. Berbagai ahli telah menyusun definisi pembelajaran organisasi serta merumuskan konsep organisasi pembelajar.

Menurut C. Marlene Fiol dan Marjorie A. Lyles (1985), organisasi pembelajar merujuk pada proses meningkatkan tindakan melalui peningkatan pengetahuan dan pemahaman. Ini menyiratkan bahwa setiap anggota harus terus belajar untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang akan mempengaruhi tindakan di dalam organisasi. George P. Huber (1991) menambahkan bahwa organisasi pembelajar adalah entitas yang terlibat dalam pembelajaran, memproses informasi untuk memperbaiki perilaku individu.

Dari penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa Organizational Learning merujuk pada pandangan bahwa kesuksesan sebuah organisasi bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengumpulkan, berbagi, menerapkan, dan menyimpan pengetahuan yang bernilai.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian yang penulis lakukan menggunakan pendekatan kualitatif. Penulis melakukan pendekatan dengan Penelitian Kualitatif bertujuan untuk melakukan eksplorasi terhadap fenomena yang ada pada Kantor BKPSDM Kabupaten Penajam Paser Utara. Penelitian kualitatif dilaksanakan untuk membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan. Penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah sering digunakan dan dilaksanakan oleh sekelompok peneliti dalam bidang ilmu sosial, termasuk juga ilmu pendidikan. Sejumlah alasan juga dikemukakan yang intinya bahwa penelitian kualitatif memperkaya hasil penelitian kuantitatif.

Pada dasarnya, penelitian kualitatif melibatkan pengamatan orang-orang di lingkungan alami mereka, berinteraksi dengan mereka, dan berusaha memahami bahasa dan interpretasi mereka terhadap dunia di sekitar mereka. Hal ini memerlukan keterlibatan dengan individu yang relevan dengan fokus penelitian untuk mendapatkan wawasan tentang perspektif dan pengalaman mereka, yang pada akhirnya bertujuan untuk mengumpulkan informasi atau data yang diperlukan.

Penelitian kualitatif melibatkan peran peneliti sebagai instrumen utama dalam mengumpulkan dan menginterpretasi data. Metode pengumpulan data seperti observasi langsung, wawancara, dan studi dokumen sering digunakan. Untuk memastikan keabsahan dan

reliabilitas, triangulasi dengan pendekatan induktif sering digunakan. Hasil dari penelitian kualitatif lebih menekankan pada pemahaman makna dibandingkan dengan generalisasi.

Penelitian kualitatif merupakan suatu proses penelitian yang menghasilkan data deskriptif dalam bentuk kata-kata tertulis atau lisan dari individu serta perilaku yang dapat diamati. Dalam penelitian kualitatif, seorang peneliti secara langsung berinteraksi dan mengobservasi beberapa orang selama periode waktu yang cukup lama untuk memahami latar belakang, kebiasaan, perilaku, serta karakteristik fisik dan mental subjek penelitian. Penelitian kualitatif memiliki beberapa karakteristik kunci: (1) bersifat alamiah, (2) menggunakan data deskriptif daripada data berupa angka, (3) menerapkan analisis data secara induktif, dan (4) memberikan penekanan yang besar pada makna dalam konteks penelitian.

Dalam metode pemilihan informan, penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, seperti yang dijelaskan oleh (Sugiyono, 2014). *Purposive sampling* mengacu pada pemilihan sampel informan berdasarkan pertimbangan atau tujuan khusus. Pendekatan ini bertujuan untuk memfasilitasi peneliti dalam menentukan informan yang tepat guna mendapatkan data yang valid.

Oleh sebab itu, dalam penelitian ini dilakukan pemilihan kriteria, kriteria dalam pemilihan informan adalah sebagai berikut:

1. Pegawai BKPSDM Kantor Bupati Kabupaten Penajam Paser Utara
2. Terlibat langsung dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Kantor BKPSDM Kabupaten Penajam Paser Utara.
3. Informan dalam penelitian ini adalah enam orang pegawai Kantor BKPSDM Kabupaten Penajam Paser Utara. Terdiri atas : Analis SDM Aparatur Ahli Muda, Analis SDM Aparatur Ahli muda, Kasie Kesos Kelurahan Lawe-lawe, Analis Kebijakan Ahli Muda Sub. Koordinator Kesbuda pada Kebangpol.

Pengumpulan data merupakan aspek krusial dalam sebuah penelitian. Ini berkaitan dengan bagaimana peneliti memilih metode yang paling sesuai untuk menghimpun data, dan selanjutnya menyusun instrumen atau alat bantu yang dibutuhkan (Arikunto, 2010). Dalam penelitian kualitatif, terdapat beberapa teknik pengumpulan data yang sering digunakan, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara sebagai metode utama untuk mengumpulkan data. Wawancara dijelaskan sebagai "pertemuan dua individu untuk bertukar informasi dan gagasan melalui pertanyaan dan jawaban sehingga memungkinkan konstruksi makna dalam suatu topik tertentu" (Sugiyono, 2014). Peneliti menggunakan jenis wawancara mendalam (*indept interview*), yang memungkinkan pertukaran informasi secara langsung, memungkinkan data yang diperoleh menjadi lebih akurat dan dalam.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap 6 (enam) orang informan. Berikut merupakan nama-nama informan dalam penelitian ini :

Tabel 1 Daftar Nama Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan
1	Andi Jasmawati, ST, MT	Kabid. Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan kompetensi Pada BKPSDM
2	Herminawati, SH	Analisis Penegakan Integritas dan disiplin SDM, Bidang Mutasi,
3	Abd. Gapur	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda

4	Muhammad Mas'ud	Analisis SDM Aparatur Ahli muda
5	Andi Asnidar	Kasie Kesos Kelurahan Lawe-Lawe
6	Sardo JW. Sarangi	Analisis Kebijakan Ahli Muda Sub. Koordinator Kesbuda pada Kesbangpol

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Hasil kutipan wawancara informan diuraikan berdasarkan jawaban para informan secara langsung. Bentuk pemberdayaan yang dilakukan BKPSDM, dipaparkan oleh Abd. Gafur:

*"Sesuai kompetensi yang menunjang pegawai dalam mengembangkan kompetensi dapat melalui diklat, pelatihan dan tugas lainnya yang dip[erintahkan oleh pimpinan oleh SDM Yang ada di BKPSD Kab. PPU.*

*telah dilakukan lewat diklat dan pelatihan atau dengan cara belajar secara mandiri"*

Muhammad Mas'Ud menambahkan mengenai bentuk pemberdayaan yang dilakukan BKPSDM:

*"Penunjukan tugas artinya dalam pemberdayaan PNS diberikan tugas dalam menduduki suatu jabatan, atau melaksanakan kegiatan, dengan melihat kompetensi, kualifikasi yang dimiliki oleh setiap PNS, serta ada yang diberikan tugas belajar yang kelak akan ditempatkan sesuai dengan kulaifikasi yang dimiliki atau didapatkannya.*

*Penunjukan tugas artinya dalam pemberdayaan PNS diberikan tugas dalam menduduki suatu jabatan, atau melaksanakan kegiatan, dengan melihat kompetensi, kualifikasi yang dimiliki oleh setiap PNS, serta ada yang diberikan tugas belajar yang kelak akan ditempatkan sesuai dengan kulaifikasi yang dimiliki atau didapatkannya*

*Idealnya Menyusun rencana penempatan oleh baperjakat, dengan melihat kepangkatan, kompetensi, dan kualifikasi, dengan mengusulkan 3 namauantuk menduduki jabatan yang ada, yang akan dipilih salah satu oleh pimpinan, dalam penunjukan terkadang pimpinan mempunyai pertimbangan tersendiri dalam menentukan pilihannya. Sebelum UU ASN dan PP No. 11 tahun 2017, maka syarat menduduki jabatan harus memperhatikan Daftar Urut kepangkatan, dalam artian jabatan yang lebih rendah wajib dipimpin oleh seorang yang pangkat dan golongan yang lebih tinggi minal 1 tingkat diatas nya. Namun setela terbit aturan yang dimaksud, yang menjadi syarat utama adalah sepanjang ASN yang bersangkutan telah memenuhi syarat kepangkatan minimal satu tingkat di bawah pangkat yang dipersyaratkan"*

Selanjutnya pendapat Andi Asnidar terkait *Learning Organization*, berpendapat:

*"Tidak seperti yang diharapkan, penempatan atau penunjukan PNS dalam menduduki jabatan sepertinya tidak memenuhi kualifikasi pendidikan, contohnya saya sebagai sarjana kesetahan masyarakat ditempatkan di kelurahan"*

Sardo JW Sarangi melengkapi pendapatnya terkait penerapan *Learning Organization* di BKPSDM Kabupaten Penajam Paser Utara bahwa:

*"Saya telah mengabdikan sebagai PNS selama 30 tahun dan telah berpindah ke sembilan dinas yang berbeda, dan mengenai BKPSDM dalam memberdayakan ASN untuk menduduki suatu jabatan tidak sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Menurut saya untuk menduduki jabatan eselon tiga, minimal dua kali menduduki jabatan eselon 4 ditempat yang berbeda, contoh seorang camat paling tidak pernah menjabat Lurah atau sekurang"*

*kurangnya jabatan di kelurahan, sebab bagaimana seorang camat memimpin wilayah yang lebih besar jika belum pernah memimpin di wilayah yang lebih kecil. sehingga dalam menjalankan jabatan memiliki pengalaman dan sumber daya yang cukup, lebih efektif dan berjalan sebagaimana tujuan organisasi yang diharapkan. Paling krusial bahwa, kita memiliki daftar urutan kepangkatan, sehingga ini perlu sentuhan penghargaan untuk menduduki dalam hal pembinaan Karil seorang ASN”*

Pemberdayaan SDM melalui *Learning Organization* tentunya harus mengikuti perkembangan zaman yang dinamis. Faktor utama yang menyebabkan adanya perubahan yang dinamis adalah teknologi. Peran penggunaan teknologi dalam hal ini memberikan dampak pada lingkungan kerja dan sistem evaluasi di dalam organisasi. Berikut pemaparan informan terkait hal ini. Abd. Gafur berpendapat :

*”hampir semua urusan saat ini menggunakan system aplikasi karna tuntutan jaman dengan cara belajar/ bimtek ada beberapa Pegawai yang ditugaskan untuk mengikuti pelatihan untuk mengikuti bimtek tentang penggunaan aplikasi dengan harapan pelayanan lebih epektif, dan efisien”*

Ditambahkan oleh Muhammad Mas’ud”

*” Dengan adanya digitaslisasi ini sangat membantu maka dari itu PNS dituntut harus mampu mengikuti perkembangan jaman yang ada, sehingga dapat memberikan pelayanan yang efektifitas, cepat dan lancar. Sehingga sangat membantu”*

Perkembangan organisasi dan pemberdayaan SDM melalui *Learning Organization* perlu dioptimalkan sesuai dengan kebutuhan organisasi agar kualitas SDM mengalami peningkatan. Abd. Gafur memaparkan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam peningkatan pemberdayaan Sumber Daya Manusia, adalah :

*”Pimpinan untuk bertindak selaku host dan mentor dimana pimpinan harus mampu mentransfer ilmu ke bawahan atau menciptakan kegiatan knowledge sharing terhadap semua pegawai yang ada agar learning organization dapat berjalan sebagaimana mestinya”.*

Peningkatan pemberdayaan Sumber Daya Manusia, akan memberikan pengaruh pada pemetaan pegawai dalam organisasi. Pemaparan pendapat para informan terkait hal tersebut, Abd. Gafur berpendapat :

*”Yang jadi pertimbangan dalam menempatkan jabatan adalah sejatinya kualifikasi Pendidikan, kompetensi, serta penilaian kinerja, dan tidak sedikit pertimbangan urutan kepangkatan, meski sering terjadi pertimbangan lain dari pimpinan”*

Lebih lanjut Andi Asnidar berpendapat terkait masalah peningkatan pemberdayaan Sumber Daya Manusia dengan *learning Organization* dalam penempatan pegawai, terdapat beberapa hal yang menjadi tantangan. Salah satunya dengan atasan yang memiliki pangkat dan golongan yang lebih rendah, berikut pemaparan Andi Asnidar terkait hal tersebut:

*” Melihat pimpinan yang lebih rendah pangkatnya merasa tidak nyaman, terkadang pimpinan merasa minder. Terkadang pimpinan merasa tidak nyaman dalam memberikan tugas”.*

Andi Asnidar sendiri telah memiliki pangkat IV.b, dengan jenjang karir sebagai berikut:

*Saya dilantik sejak 2016 jadi sekitar 7 tahun lebih, dengan golongan dan pangkat sy yang sudah golongan 3d, tidak akan dapat naik pangkat lagi jika tidak mendapat promosi jabatan eselon 3, atau harus melanjutkan pendidikan ke strata 2”*

Fenomena tersebut, memberikan referensi terkait *Learning Organization* di dalam organisasi, bahwa ada hal-hal tertentu yang menyebabkan aturan istimewa dan perlu dilakukan pengamatan lebih jauh untuk kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dalam pemetaan dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia.

Selain pangkat dan golongan yang lebih rendah dapat menjadi pimpinan, kemungkinan lain yang nungkin saja terjadi dalam pemetaan dan pemberdayaan SDM dalam menduduki jabatan namun belum melaksanakan Diklat PIM. Sardo JW Sarangi, memaparkan pendapatnya:

*” Dalam mendudukin suatu jabatan Struktural, maka sebaiknya ASN diwajibkan untuk mengikuti Diklat PIM sesuai dengan jenjangnya, tujuannya apa? Agar ASN yang akan menduduki jabatan, sebaiknya dipersiapkan terlebih dahulu, salah satunya adalah mengikutkan yang bersangkutan diklat Pim sesuai jenjangnya agar benar2 siap dan memiliki wawasan yang cukup menjadi pemimpin ketika mengemban tugas. Sehingga diharapkan kepada dinas terkait dalam hal ini BKPSDM agar dapat melaksanakan Diklat PIM kepada Seluruh ASN yang telah menduduki suatu jabatan”*

Lebih lanjut bapak Sardo JW Sarangi menambahkan pemaparannya terkait nomenklatur tentang jabatan-jabatan fungsional:

*” dengan adanya jabatan Fungsional ini saya melihatnya ada beberapa yang kurang, terutama fungsi kontrol dan koodinasi, karna tidak ada garis komando, dimana awalnya staf di pimpin oleh jabatan eselon 4, sekarang langsung eselon 3, serta juklat dan juklis, jabatan Fungsional masih banyak yang belum dipahami, sehingga kelihatan jabatan fungsional ini kelihatan mengambang, atas dasar itu perlu perhatian agar diadakan pelatihan atau apapun itu untuk mengetahui yang sebenarnya. Contoh tentang kenaikan pangkat seorang pejabat fungsional masih banyak ASN yang menduduki jabatan fungsional yang mengalami kendala, karna kurangnya pengetahuan dan informasi”*

Pemaparan di atas, menunjukkan bahwa sangat penting untuk melakukan evaluasi berkala dalam organisasi yang berbasis learning organization.

Berdasarkan beberapa kasus pemetaan dan pemberdayaan SDM di atas, peneliti melakukan eksplorasi pertanyaan dengan menanyakan kepada informan terkait tantangan dan kendala dalam pemberdayaan SDM melalui Learning Organization. Abd. Gafur berpendapat:

*” yang jadi kendala adalah anggaran untuk mengadakan pelatihan, salah contoh masih banyak pegawai menduduki jabatan namun belum melakukan diklat Pim yang merupakan suatu keharusan yang harus dilakukan”*

Muhammad Mas’ud menambahkan:

*” Kendala yang ada adalah kurangnya anggaran dalam melaksanakan pelatihan dan pembelajaran yang ada, sehingga dipandang diperlukan tambahan anggaran, sebagai contoh masih banya PNS yang menduduki suatu jabatan, yang semestinya wajib dilaksanakan setelah menduduki suatu jabatan”*

Selanjutnya peneliti mengeksplorasi pertanyaan tentang pentingnya Learning Organization di dalam organisasi. Andi asnidar memaparkan pendapatnya terkait pentingnya learning organization di dalam organisasi:

*”Sangat penting dalam pengembangan ilmu pengetahuan, agar organisasi dapat berjalan dengan baik, seperti yang kita harapkan, tentunya lewat learning organization SDM PNS yang ada akan lebih paham dengan ilmu sesuai tuntutan jaman”.*

Andi Asnidar selaku Informan juga memaparkan harapannya pada organisasi terkait learning Organization, bahwa:

*”Berharap ke BKPSDM sebagai bagian dari Baperjakat agar menugaskan PNS sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimiliki, contoh saya dengan latar belakang pendidikan sarjana Kesehatan Masyarakat, agar dapat di kembalikan ke dinas Kesehatan dan penuh harap di tempatkan di tempat yang sesuai dengan disiplin ilmu yang sy miliki”.*

Sardo JW Sarangi menambahkan harapannya pada organisasi terkait learning organization:

*” Harapan saya dalam hal karil untuk penguatan kelembagaan SDM diharapkan agar menempatkan ASN dalam mengukir karil terkadang kita menempu pendidikan namun kurang diperhatikan oleh pemerintah, khususnya yang membidangi BKPSDM, sehingga memunculkan kekecewaan sebagian ASN, yang kemungkinan akan mempengaruhi kinerja kita, dan kemungkinan akan menjadi bom waktu, yang bisa jadi mempengaruhi ASN yang lainnya yang mengalami dan merassakan hal yang sama. Terkait dengan semuanya ini semestinya ada tiga indikator atau ukuran bagi pemerintah khususnya bagi baperjakat, khususnya BKPSDM sebagai Sekretaris baperjakat untuk menempatkan ASN dalam menduduki jabatan, ketiga itu adalah kemampuan/ pengetahuan, kualifikasi pendidikan, dan kepercayaan. Ketiga ini seharusnya menjadi satu kesatuan untuk menjadi pertimbangan, artinya secara kemampuan kita miliki lewat pengalaman pengalaman yang kita miliki, secara pendidikan kita miliki dan kemercayaan kita dapat dari pimpinan, namun yang lebih dominan adalah kepercayaan”.*

## **Pembahasan**

Informasi dari para informan dapat dideskripsikan dengan lebih komprehensif terkait Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Pendekatan *Learning Organization* di Kantor BKPSDM Kabupaten Penajam Paser Utara. Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti akan memaparkan strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Pendekatan *Learning Organization* di Kantor BKPSDM Kabupaten Penajam Paser Utara pada aspek di bawah ini:

### **1. Pelatihan Kerja**

Fakta di lapangan, beberapa kasus terdapat beberapa pegawai yang menduduki jabatan namun belum melakukan Diklat PIM, kendala yang dihadapi adalah kurangnya anggaran yang dialokasikan untuk pelatihan kerja maupun diklat untuk pegawai. Pelatihan kerja sangat penting untuk dilakukan dalam meningkatkan kompetensi Sumber Daya manusia dan untuk penguasaan tupoksi kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan sebuah entitas penting dalam studi kelembagaan, baik dalam kelembagaan organisasi sosial, budaya, perusahaan, maupun Lembaga pemerintah. Studi tentang MSDM dalam kelembagaan pemerintah juga dapat ditunjukkan terkait respon lembaga terhadap birokrasi yang berkembang pada kelembagaan

pemerintahan modern saat ini. Pemberdayaan terhadap aparatur daerah senantiasa mengacu pada perbaikan kualitas yang harus dinilai sejak rekrutmen dengan menggunakan suatu sistem yang benar-benar dapat menjamin diperolehnya sumber daya yang mempunyai kualitas dasar yang baik, dan berorientasi pada pemberdayaan PNS daerah, serta mengimplementasikannya pemberdayaan aparatur pemerintah daerah melalui pembinaan terhadap penugasan yang mendidik, pengembangan program pelatihan yang memungkinkan tersedianya tenaga-tenaga siap pakai khususnya pada PNS daerah, yang tidak lain adalah PNS yang bekerja pada pemerintah daerah otonom yang gajinya dibebankan pada APBD. Dengan konsekuensi peningkatan kesejahteraan yang memadai dan pemberian jaminan hari tua secara nyata.

Kualitas Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci daya saing organisasi. Setiap organisasi dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing agar tetap bertahan yang didukung dengan intelegensi organisasi untuk mengelola pengetahuan melalui proses belajar berkelanjutan. Dengan permasalahan dan juga kemajuan yang ada, berarti setiap organisasi dituntut untuk dapat berkompetisi dan meningkatkan daya saingnya agar dapat mengikuti perkembangan zaman dan bertahan di era yang semakin canggih dengan kemajuan teknologi, informasi, dan komunikasi. Kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan mengikuti perkembangan teknologi, informasi, dan komunikasi pastinya perlu dukungan dari individu-individu yang ada di dalam organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rilsanti, 2019 yang berjudul Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur Melalui Pendekatan Learning Organization pada Kecamatan Tamansari Jakarta Barat (Studi Kasus di Kecamatan Tamansari). Penelitian tersebut menemukan bahwa masih terdapat kekurangan dalam aspek learning organization pada aspek komitmen SDM.

## 2. Forum Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih banyak ketimpangan-ketimpangan yang terjadi di BKPSDM dalam pemberdayaan SDM diantaranya penempatan SDM bukan pada bidangnya seperti latar belakang Pendidikan Sarjana Kesehatan ditempatkan di kelurahan dan beberapa kasus menjadi pimpinan dengan pangkat golongan yang lebih rendah.

Fakta-fakta yang terjadi dilapangan ini membutuhkan forum diskusi untuk menampung aspirasi para pegawai dan menjadikan peristiwa yang terjadi sebagai wadah pembelajaran dan mendukung fungsi dari *Learning Organization*. Dalam mempelajari dan menerapkan *Learning Organization* perlu melakukan forum diskusi dan melakukan strategi dari hasil analisis yang telah dilakukan dalam forum diskusi yang dilakukan.

Menurut (Hartland, L., Harron, W., Jones, J.R., 2005) terdapat dua jenis utama strategi *Organizational Learning* yang harus dilakukan: 1. Eksplorasi, melibatkan anggota organisasi mencari dan bereksperimen dengan jenis baru atau kegiatan organisasi dan prosedur untuk meningkatkan efektivitas organisasi, 2. Eksploitasi, melibatkan anggota organisasi mempelajari cara untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatan organisasi yang ada dan prosedur dalam rangka meningkatkan efektivitas belajar. Strategi tersebut perlu untuk didiskusikan antara pegawai ataupun pimpinan dalam pemetaan dan pemberdayaan SDM pada aparatur Sipil Negara.

## 3. Penghargaan

Pemberdayaan sumber daya manusia tidak bisa hanya diartikan sebagai optimalisasi kemampuan, keahlian dan pengetahuan karyawan/pegawai, tanpa penghargaan berupa finansial dan non finansial yang memberikan arti bagi kehidupan karyawan/pegawai di dalam dan di luar tempat kerja (Sunarto, 2014).



Organisasi pemerintah, memerlukan penghargaan non finansial dalam lingkungan kerja. Karena pada umumnya aturan yang berlaku berasal dari pemerintah. Sehingga dalam mengoptimalkan *Learning Organization* yang baik, pimpinan harus mampu memberikan apresiasi berupa penghargaan kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya dalam organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya implementasi pada hal tersebut. ditunjukkan dengan pernyataan informan bahwa pimpinan berwenang mengusulkan nama pegawai dalam menduduki jabatan yang ada dan akan dipilih oleh pimpinan berdasarkan syarat dan ketentuan yang berlaku.

#### 4. Lingkungan Kerja

Organisasi harus bersifat fleksibel dalam merespon perubahan yang terjadi secara dinamis. Perubahan dan ketidakpastian di dalam organisasi membuat *Learning Organization* sebagai wadah untuk melakukan *transfer knowledge*. Organisasi yang fleksibel mendukung pengembangan diri para anggotanya. Penerapan ini dapat dilakukan di manapun, baik di lingkungan formal maupun tidak formal atau diluar lingkungan kerja. Konsep ini dikenal dengan konsep *caring* (peduli).

Lingkungan kerja dalam BKPSDM dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dalam hal pemetaan dan pemberdayaan SDM. Sistem di dalam BKPSDM telah berbasis teknologi, sehingga menjawab tuntutan zaman saat ini dengan harapan pelayanan lebih efektif dan efisien.

#### 5. Evaluasi Berkala

Penting untuk melakukan evaluasi berkala dalam organisasi. Hal ini karena terdapat banyak tantangan yang terjadi dalam proses organisasi. Evaluasi berkala dilakukan untuk melihat efektifitas dan kesesuaian pada perencanaan, visi dan misi organisasi. Apakah sudah berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa masih terdapat beberapa hal yang masih belum sesuai dalam pemetaan dan pemberdayaan SDM di BKPSDM. Sebagaimana yang telah dipaparkan di atas bahwa dalam penempatan kerja beberapa pegawai tidak sesuai antara latar belakang pendidikan dengan penempatan kerja, jenjang jabatan dan pangkat golongan masih ada yang lebih rendah tetapi menduduki jabatan struktural. Sehingga sangat penting untuk melakukan evaluasi berkala dalam memperbaiki sistem dalam organisasi. Kesadaran akan perkembangan dan perbaikan organisasi merupakan salah satu implementasi dari *learning organization*.

Hal ini sejalan dengan penelitian riswandi dkk, 2022 dengan judul Implementasi *Learning Organization* dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Sekolah Dasar di Kabupaten Pringsewu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diperoleh peningkatan signifikan dari kategori sangat rendah menjadi kategori baik untuk wawasan pengetahuan tentang *learning organization* dan peningkatan evaluasi diri atas kemampuan peserta dalam menerapkan *Learning Organization* dalam manajemen pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian peneliti memberikan poin penting dalam penerapan *Learning Organization* pada organisasi maupun institusi pemerintahan mengenai

##### a. Prinsip-prinsip *Learning Organization*:

1. Pengakuan atas Ketidakpastian: Memahami bahwa perubahan dan ketidakpastian adalah bagian dari lingkungan bisnis, sehingga organisasi harus belajar untuk beradaptasi.
2. Pemikiran Sistem: Mengenali hubungan antara berbagai bagian dalam organisasi dan bagaimana tindakan satu bagian dapat memengaruhi yang lain.

3. Penguatan Personal: Mendorong anggota organisasi untuk mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan mereka.
4. Visi Bersama: Membagikan visi dan tujuan organisasi kepada semua anggota untuk memotivasi dan mengarahkan upaya kolektif.
5. Tim Pembelajaran: Mendorong kolaborasi, keterlibatan, dan pembelajaran tim untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan bersama.

**b. Strategi Implementasi *Learning Organization*:**

1. Kepemimpinan yang Mendorong Pembelajaran: Pemimpin harus menjadi teladan dalam mempromosikan pembelajaran dan membentuk budaya yang mendukungnya.
2. Pembagian Pengetahuan: Membangun sistem dan platform untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman di seluruh organisasi.
3. Pengembangan Karyawan: Memberikan pelatihan, peluang pengembangan, dan dukungan untuk memfasilitasi pertumbuhan individu.
4. Pemantauan dan Umpan Balik: Menerapkan siklus umpan balik berkelanjutan untuk mengevaluasi kinerja dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan.
5. Inovasi Berbasis Pembelajaran: Mendorong percobaan dan inovasi, serta memanfaatkan pelajaran dari kegagalan dan kesuksesan.

**c. Manfaat *Learning Organization*:**

1. Adaptasi yang Lebih Baik: Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan.
2. Inovasi: Memfasilitasi proses inovasi dan pengembangan produk baru.
3. Peningkatan Kinerja: Meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif organisasi.
4. Kepuasan Karyawan: Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kreatif, dan memuaskan bagi karyawan.
5. Keterlibatan Karyawan: Meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan karena merasa bernilai dan didukung dalam pengembangan mereka.

Materi tentang *Learning Organization* ini dapat dijadikan panduan untuk memahami konsep, prinsip, strategi, manfaat, dan contoh implementasinya dalam konteks organisasi modern.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai bahwa Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Pendekatan *Learning Organization* di Kantor BKPSDM Kabupaten Penajam Paser Utara dari aspek pelatihan kerja masih belum optimal karena faktor anggaran, diperlukan forum diskusi dalam merumuskan kebijakan, penghargaan non finansial dan lingkungan kerja yang adaptif merupakan hal penting dalam optimalisasi *learning organization*, serta evaluasi secara berkala.

Berdasarkan hasil pembahasan Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Pendekatan *Learning Organization* di Kantor BKPSDM Kabupaten Penajam Paser Utara, penulis menyarankan :

1. Peneliti selanjutnya lebih mengeksplor kajian-kajian yang lebih mendalam terkait pemberdayaan SDM melalui *Learning organization*.
2. Bagi pemerintah daerah untuk melakukan kajian dan tinjauan kembali terhadap tupoksi pegawai sesuai dengan latar belakang Pendidikan dan instansi tempat bekerja.
3. Bagi masyarakat terus memberikan masukan dan kritik membangun pada pengembangan pelayanan publik BKPSDM Kabupaten Penajam Paser Utara.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif (Pertama)*. BPFE.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Penerbit Rineka Cipta.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and Organisational Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325–333.
- Hartland, L., Harron, W., Jones, J.R., R.-P. R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organisational Studies : Harris, Lloyd C*, 11(2), 2–14.
- Makmur, S. (2006). *Pengaruh Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Desa terhadap Efektivitas Penyelenggaraan Pemerintah Desa di Sulawesi Tengah*. Disertasi : Universitas Padjajaran, Bandung.
- Makmur, S. (2008). *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*. Penerbit PT RajaGrafindo Persada.
- Mobley, William H., L. W. and K. F. (2005). *Organisational Culture: Measuring and Developing it in Your Organization*. Knowledge @ CEIBS.
- Setiawan, M. (2005). *Pengaruh Kekuasaan Pemimpin, Pemberdayaan, Motivasi, Terhadap Komitmen dan Kepuasan Kerja Dosen (Studi Persepsi Dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri dan Madiun)*. Disertasi : Universitas Brawijaya Malang.
- Stewart, A. M. (1998). *Empowering People : Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kanisius.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta.
- Sunarto. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Penerbit Amus.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Perubahan (Kedua)*. Penerbit PT RajaGrafindo Persada.
- Zulkarnain. (2008). *Program Pemberdayaan Pengaruhnya Terhadap Kompetensi Wirausaha dan Pertumbuhan Usaha Kecil di Propinsi Riau*. Disertasi : Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.