

LEARNING ORGANIZATION PADA PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN KAJIAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN LAN RI MAKASSAR

Yuli Harnisah^{1*}, Ihyani Malik², Nasrulhaq³

1. Ilmu Administrasi Negara, Universitas Muhammadiyah Makassar, Indonesia
2. Ilmu Administrasi Negara, Universitas Muhammadiyah Makassar, Indonesia
3. Ilmu Administrasi Negara, Universitas Muhammadiyah Makassar, Indonesia

Abstract

This study is to find out how to apply and describe and analyze Learning Organizations at the Center for Training and Development of Government Management Studies Makassar State Administration. This type of research is a qualitative descriptive research that is sourced from primary and secondary data. The result of the research shows that the learning organization at Puslatbang KMP LAN RI Makassar is: 1) Learning organization that supports the implementation of the organization, namely learning culture, namely learning culture that prioritizes sharing. 2) Process, namely employees are given the opportunity to become facilitators in a training; 3) Tools and techniques, namely the facilities can be said to be good and learning methods and learning methods such as interactive learning; 4) Skills and motivation namely employees are forced to catch up so that they can improve the individual abilities of employees.

Keywords: *learning, organization, training and development*

Abstrak

Penelitian ini untuk mengetahui bagaimana penerapan serta mendeskripsikan dan menganalisis Learning Organization pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kajian Manajemen Pemerintah LAN RI Makassar Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang bersumber dari data yaitu primer dan sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa learning organization pada Puslatbang KMP LAN RI Makassar aspek: 1) Learning organization yang menunjang terhadap penerapan pada organisasi yakni learning culture, yakni budaya belajar menngedepankan sharing; 2) Process, yakni pegawai diberikan kesempatan untuk menjadi fasilitator pada suatu pelatihan; 3) Tools and techniques, yakni sarana sudah dapat dikatakan baik dan metode belajar dan metode belajar seperti inetraktif learning; 4) Skills and motivation yakni pegawai dipaksa untuk catching up sehingga dapat dapat meningkatkan kemampuan individu pegawai.

Kata kunci: learning, organization, pelatihan dan pengembangan

* yuliharnisah@gmail.com

PENDAHULUAN

Organisasi dapat didefinisikan sebagai satu kesatuan yang kompleks, dan mempunyai tujuan tertentu untuk di capai. Kemampuan organisasi dan individu dalam merespon perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar dapat menjadi bekal untuk menghadapi persaingan di era globalisasi. Kemampuan *learning organization* untuk merespon *feedback* secara tepat dan cepat menjadi kunci keberhasilan bagi organisasi agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Sebuah *learning organization* mengharuskan organisasi untuk berpikir strategis tentang bagaimana menciptakan pembelajaran untuk membuat perubahan organisasi yang kemudian menjadi praktik (Kools & George 2020). Rezky (2021) mengatakan *learning organization* adalah tempat dimana secara terus menerus orang mengembangkan kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang mereka benar-benar inginkan, di mana pola berfikir yang baru dan ekspansif dipupuk, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan tempat orang-orang terus menerus melakukan bagaimana belajar bersama. *Learning organization* tidak dibangun dengan mudah. Hal ini muncul karena dari

serangkaian langkah konkrit dan aktivitas yang tersebar luas, proses bisnis seperti logistik, *billing*, pemesanan dan pengembangan produk pada privat sektor.

Senge (2006) dalam bukunya *the fifth discipline learning organization* dalam fokus *learning organization* yaitu *learning culture, process, tools and techniques, skills and motivation*. Idealnya, yaitu mengarah dengan organisasi harus berkembang secara terstruktur agar dapat menghadapi berbagai tekanan, karena sikap adaptif atau reaktif terhadap lingkungan yang memungkinkan organisasi berubah dan belajar lebih cepat dari yang lain (Finger and Brand, 1999) dalam Maden (2012).

Perlunya peningkatan kemampuan suatu organisasi melalui kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk membangun *learning organization* Discipline (2006). Menurut Garvin pentingnya *learning organization* dalam suatu organisasi yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi pengetahuan baru, dan menerapkan ide-ide baru dan berfokus pada bagaimana organisasi benar-benar menjadi *learning organization*. Dalam hal ini ada lima kegiatan utama dalam mewujudkan organisasi pembelajar yaitu eksperimen pemecahan masalah yang sistematis dengan pendekatan baru, belajar dari pengalaman dan sejarah

masa lalu, belajar dari pengalaman dan praktik terbaik orang lain, mentransfer pengetahuan dengan cepat dan efisiensi ke seluruh organisasi (Little & Cayer, 1996).

Pada organisasi publik maupun privat sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia dalam mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang dapat mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang ada didalamnya dalam mencapai tujuan kesejahteraan kehidupan pada tatanan yang seimbang dan berkelanjutan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang optimal melalui pendidikan dan pelatihan yang efektif sehingga akan menghasilkan tenaga yang bermutu dan mampu melaksanakan perubahan pada organisasi. Selain itu, dalam pengelolaan SDM memiliki banyak perbedaan karena manusia memiliki sifat, karakter, motivasi dan emosi yang berbeda-beda sehingga membutuhkan *manage* yang berbeda pada setiap individunya. SDM merupakan suatu hal yang penting pada tiap organisasi, yang dimana manusia sebagai penggerak dan pengelola sumber daya lainnya. Oleh karena itu salah satu tanggung jawab organisasi yaitu menata, memperoleh, memotivasi dan mengendalikan sumber daya manusia

dalam mencapai kemajuan suatu organisasi (Yoma et al., 2016). Pada dasarnya SDM aparatur pada suatu instansi pemerintah memiliki peran utama sebagai pelaksana, peraturan perundang-undangan, menjalankan fungsi pelayanan publik, pengelolaan pemerintahan dan administrator (Yoma et al., 2016).

Pada penelitian terdahulu terkait *learning organization* telah dilakukan oleh (Dobrzinskiene et al., 2022) yang menyatakan hasil bahwa dimensi *learning organization* berpengaruh terhadap efektivitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Bank komersial. Tidak hanya itu, penelitian terdahulu juga dilakukan oleh Sidani & Reese (2018) yang menyatakan bahwa *learning organization* sebagai cara atau tujuan untuk mencapai visi organisasi. Artinya, dari kedua penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa *learning organization* sangat berperan penting dalam pengembangan kapasitas SDM pegawai sebagai pioner dalam menjalankan visi dan misi organisasi.

Saat ini instansi publik atau privat tidak terlepas dari pengelolaan *learning organization* sebagaimana yang dinyatakan oleh Marpaung (2020) bahwa tujuan utama dari *learning organization* adalah pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara

(ASN) sebagai upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik ASN dalam menghadapi tuntutan zaman yang dinamis. Bukti nyata perubahan lingkungan tersebut adalah kehadiran teknologi dan informasi yang tidak dapat ditolak oleh masyarakat termasuk organisasi pemerintah menurut Ariyanti (2018). Organisasi harus mampu beradaptasi dan memahami kebutuhan lingkungan agar dapat menyelaraskan antara penggunaan teknologi dan kemampuan SDM yang dimiliki. Olehnya itu, *learning organization* menjadi alat yang paling tepat dalam menjawab tantangan organisasi lewat pembelajaran yang terprogram agar kecepatan berpikir, tumbuh kembang, dan bertindak pegawai dapat merespon perubahan dan tantangan yang ada.

Organisasi pemerintah yang menerapkan *learning organization* adalah Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kajian Manajemen Pemerintahan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (Puslatbang KMP LAN RI). Tugas dan fungsi Puslatbang KMP LAN RI diatur dalam peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 8 Tahun 2020 yaitu melaksanakan pelatihan dan pengembangan ASN, melaksanakan pengkajian di bidang manajemen pemerintahan, melaksanakan urusan perencanaan,

anggaran, sumber daya manusia dan kerumahtanggaan. Salah satu misi yang dijalankan Puslatbang KMP LAN RI adalah mewujudkan SDM aparatur unggul melalui kebijakan, pembinaan, dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi dan mewujudkan organisasi pembelajar berkinerja tinggi melalui dukungan pelayanan yang berkualitas dan berbasis elektronik (LAN, 2020).

Menurut data KMP (2020) perkembangan TIK yang melaju sangat cepat memaksa kompetensi pasar tenaga kerja, termasuk sektor public=, untuk menguasai TIK diberbagai bidang. Tidak jarang kebutuhan SDM digantikan oleh sistem informasi atau robot. Untuk mengantisipasi tantangan tersebut Puslatbang KMP LAN RI merespon dengan kebijakan dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang adaptif. Artinya dalam mewujudkan misi Puslatbang KMP LAN RI di tengah perkembangan teknologi dan sistem informasi yang melaju sangat cepat maka *learning organizations* harus membawa pegawai yang ada di Puslatbang KMP LAN RI kuat dan cerdas secara mental dan dapat berkinerja tinggi karena ia adalah *learning organization* yang berperan sebagai pengajar, fasilitator, pembimbing atau inspirator bagi seluruh ASN. Dengan *learning organization*,

pegawai dapat meningkatkan mental juang untuk berperan aktif dalam mewujudkan pelayanan terbaik di Puslatbang KMP LAN RI.

TINJAUAN PUSTAKA

Senge (2006) mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi dimana individu-individunya berusaha mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, melalui peningkatan pemikiran baru dan pola pengembangan secara bebas serta dimana individu-individu secara terus menerus melakukan pembelajaran tentang cara-cara belajar bersama. Peran penting *learning organization* dapat membangun kepercayaan, membuat situasi saling memotivasi, membangun komunikasi, berpikir dan bertindak secara sistematis dan merancang sistem umpan balik dan proaktif dalam bekerja (Angelo, 2000, hal.80).

Menurut marquardt (2002) ruang lingkup *learning organization* meliputi adanya perkembangan berkelanjutan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada dan mampu menciptakan tujuan atau pendekatan yang baru. Cara organisasi dalam menjalankan kegiatannya harus menyatu dengan pembelajaran.

Keberhasilan suatu individu dalam *learning organization* sangat bergantung

pada diperolehnya kesempatan untuk mempelajari dan mempraktikkan hal dan keahlian yang baru. Suatu organisasi dapat melakukan investasi melalui pendidikan, pelatihan dan berbagai kesempatan lain yang diberikan pada anggotanya untuk tumbuh dan berkembang, Marquardt (2002) mengidentifikasi karakteristik *learning organization* yaitu, belajar dilakukan melalui sistem organisasi secara keseluruhan dan organisasi seakan-akan mempunyai suatu otak, semua anggota organisasi menyadari bahwa betapa pentingnya *learning organization* secara terus menerus untuk keberhasilan organisasi pada saat ini dan yang akan datang, berfokus pada kreativitas dan *generative learning*.

METODE

Waktu penelitian yang dibutuhkan pada penelitian ini kurang lebih selama 2 (dua) bulan. Lokasi penelitian ini berada di Kantor Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintah Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Makassar. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dan tipe penelitian deskriptif. Informan pada penelitian ini adalah Kepala Bagian SDM dan Umum, Kepala Bagian SDM dan Umum, Sub Koordinator SDM dan Umum, Analis

Kepegawaian dan Pengelolaan Kepegawaian Puslatbang KMP LAN RI Kota. Teknik pengumpulan data yang utama adalah dengan menggunakan wawancara terstruktur dan dikuatkan dengan hasil observasi/pengamatan lapangan dan studi dokumentasi *Learning organization* yaitu dimana individu-individu berupaya mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, melalui peningkatan pemikiran baru dan pola pengembangan bebas yang dimana secara terus menerus melakukan pembelajaran tentang cara-cara belajar bersama.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh seperti yang dijelaskan sebelumnya mengenai *learning organization* pada pusat pelatihan dan pengembangan dan kajian manajemen pemerintahan LAN RI Makassar yang dilihat dari focus *Learning organization* menurut Senge (2006) dengan melihat focus aspek-aspek yaitu *Learning Culture, Processes, Tools and Techniques, Skilss and Motivation*, sebagai berikut:

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian adapun mengedepankan *sharing* untuk melakukan pembelajaran secara terus-menerus. Bentuk dari inovasi pada

Puslatbang yaitu *Corporate university* atau yang disebut dengan *lounge corpu* yang baru diresmikan Rabu, 20 Juli 2022 sebagai tempat tempat untuk berbagi pengetahuan dengan suasana yang lebih santai dan nyaman. *Lounge Corpu* bisa dijadikan sebagai alternatif untuk merubah suasana pembelajaran pegawai maupun peserta pelatihan. *Lounge corpu* juga sebuah model pengetahuan dalam bentuk digitalisasi.

Menurut Carnegie, faktor-faktor yang mempengaruhi *learning organization* adalah budaya belajar, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada salah satu informan bahwa budaya belajar yang ada pada Puslatbang yaitu pegawai harus sadar bahwa mengembangkan diri sesuai dengan kebutuhan seperti mengikuti *workshop* pengajar ketika belum belum mampu dan tahu caranya, contohnya mengelola kelas. Tidak hanya dalam bentuk *workshop* tetapai juga *sharing* dan berbagi pengalaman pembelajaran antar sesama pegawai. Hal ini sudah berjalan dengan baik berdasarkan dengan pengamatan langsung ketika melihat fasilitator mengajar baik dalam klasikal maupun non klasikal.

Learning Culture

Budaya belajar dalam sebuah organisasi mendorong pembelajaran

berkelanjutan dan percaya bahwa pada sistem tersebut saling memengaruhi sehingga terciptanya iklim organisasi Menghasilkan inovasi sehingga menciptakan organisasi pembelajar yang kondusif yang menjadi bagian dari kegiatan rutin semua pegawai.

Dalam upaya peningkatan pengetahuan selalu timbal balik baik dari tim SDM Puslatbang yang mengelola maupun dari inisiatif pegawai sendiri dan berusaha untuk terus *catching up* pada pengetahuan-pengetahuan terbaru dan mempunyai sudah selaras dengan menurut (Carnegie, hal. 20) mengenai factor-faktor *learning organization* yaitu belajar dari arah tukar menukar informasi tentang belajar.

Processes

Pada proses pembelajaran yang mendorong seluruh pegawai agar adanya interaksi pembelajaran, infrastruktur dan pengembangan berkelanjutan yang dikelola oleh pimpinan unit dan didukung oleh komitmen para pegawai pada puslatbang menerapkan model *coaching* yang prosesnya melalui belajar dengan senior yang sudah *experts* ketika akan menjadi fasilitator.

Menurut Marquadt (2002) pembelajaran akan diterapkan pada individu, unit kerja, dan fokus tersebar nya kepada seluruh struktur

organisasi hal ini senada dengan pada Infrastruktur pembelajaran yang didukung oleh tempat yaitu *Lounge Corpu* merupakan merupakan tempat untuk melakukan pembelajaran dalam bentuk *coaching* internal, mentoring maupun *workshop* pada proses *sharing* dan *transfer* pengetahuan pegawai Puslatbang.

Proses *learning organization* dalam hal menjadi fasilitator pada suatu pelatihan di Puslatbang yaitu *sit-in* dikelas-kelas, baik secara klasikal maupun melalui zoom 3-5 kali dan belajar mengelola kelas-kelas setelah itu mereka diberi jadwal dan diberi kesempatan untuk mengajar. Hal ini selaras menurut Dalt, (2013) yaitu senantiasa berubah dan melakukan peningkatan untuk meningkatkan kemampuan serta berkembang, belajar dan mencapai tujuan.

Keberhasilan individu dalam *learning organization* sangat bergantung pada diperolehnya kesempatan untuk mempelajari dan mempraktikkan hal dan keahlian yang baru seperti melalui pendidikan, pelatihan dan berbagai kesempatan lain, Hal ini selaras dengan kepada setiap pegawai memiliki kesempatan untuk mendapatkan kompetensi yang ingin dimiliki. contohnya, ketika pegawai tersebut mendapatkan kesempatan untuk belajar

diluar misalnya membuat pembelajaran *micro learning*, ketika kembali mereka diberi tanggung jawab intelektual yaitu harus mentransfer pengetahuan tersebut kepada seluruh pegawai sehingga pegawai tidak mengikuti pelatihan dapat mengetahui bagaimana cara untuk membuat pembelajaran *micro learning* tersebut.

Tools and Techniques

Sarana dan prasarana merupakan hal yang penting dalam menunjang proses pembelajaran dan pekerjaan baik individu maupun kelompok. Sarana Puslatbang sudah lengkap mulai dari ATK, PC atau komputer, dan printer yang memudahkan dan menunjang dan mempercepat proses kerja pegawai puslatbang. Prasarana seperti fasilitas hotspot *wifi* untuk setiap gedung dan setiap lantai sudah lengkap dan fasilitas pendukung lainnya yaitu lapangan olahraga, ruang rapat, koperasi, klinik musholah dan parker juga sudah dangat baik. Adapun untuk keperluan yang lebih besar seperti mobile harus menyiapkan sendiri terutama Widyaswara (fasilitator) di *push* untuk menyediakan paling tidak laptop yang memadai dan alat-alat kerja yang disediakan sendiri.

Metode Setiap orang didorong untuk meningkatkan mutu secara terus menerus sesuai dengan karakteristik

learning organization menurut Marquardt (2002), hal ini selaras metode yang diterapkan Puslatbang yaitu setiap tahun tim SDM membuat survei mengenai pengembangan spesifik yang ingin diberikan kepada pegawai. Pentingnya sebuah metode yang digunakan dalam berbagai kegiatan pembelajaran khususnya pelatihan, setiap fasilitator yang diberi kesempatan untuk mengajar memiliki metode tersendiri contohnya seperti interaktif *learning*. interaktif *learning* adalah suatu metode pembelajaran yang digunakan dimana fasilitator yang menciptakan situasi interaktif dan edukatif. Hal ini selaras dengan karakteristik organisasi yaitu betapa pentingnya *learning organization* secara terus menerus untuk keberhasilan organisasi pada saat ini dan yang akan datang.

Skills and Motivation

Skills/Kemampuan pegawai dapat dilihat berdasarkan kompetensi yang dimiliki dimana kompetensi ini sesuai dengan tugas dan fungsi kerjanya (Senge 2006). Olehnya itu, Puslatbang KMP LAN dalam menempatkan posisi pegawai pada suatu jabatan dianalisa terlebih dahulu terkait kemampuan yang dimiliki. Namun, belum mencapai standar kualifikasi maka pegawai

diikuti *coaching* atau pembelajaran untuk meningkatkan kemampuannya.

Bentuk pembelajaran ini telah sesuai dengan tujuan *learning organization* yaitu organisasi dapat meningkatkan dan memaksimalkan potensi organisasi pembelajar terjadi di dalam suatu organisasi. (Jones, 2007). Kemudian untuk meningkatkan kemampuan pegawai, Puslatbang KMP LAN memaksimalkan dengan memberikan kesempatan pada seluruh pegawai untuk mengajar dan membuat bahan ajar materi. Sebagaimana yang dijelaskan oleh (Carnegie, hal. 20) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *learning organization* adalah komitmen belajar untuk meningkatkan kemampuan diri.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa dalam meningkatkan motivasi pegawai dalam *learning organizations* diterapkan sistem pertemanan agar pegawai tidak segan ketika belajar atau menyampaikan pendapat kepada pimpinan ataupun pegawai. Hal ini selaras dengan peran *learning organizations* yaitu membangun kepercayaan dan membuat situasi saling memotivasi (Angelo, 2000, hal.80).

Selanjutnya cara agar pegawai terus termotivasi dalam belajar yaitu Puslatbang KMP LAN memberikan penghargaan berupa uang tetapi di

konversi dalam bentuk perjalanan dinas atau kesempatan belajar dengan mengajar diluar daerah untuk menambah pengalaman belajar. Bentuk penghargaan ini telah sesuai dengan pernyataan Marquardt (2002) bahwa salah satu karakteristik *learning organization* yaitu memberikan imbalan dan mempercepat masing-masing individu dan kelompok untuk belajar.

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan motivasi pegawai dapat dilakukan dengan pemberian penghargaan dengan maksud meningkatkan pengetahuan dan pengalaman belajarnya yang berpengaruh besar pada peningkatan kinerja. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Carnegie, hal. 20) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *learning organization* yaitu ukuran kinerja sistem imbalan dan penghargaan.

KESIMPULAN

Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai *Learning Organization* Pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kajian Manajemen Pemerintah Lembaga Administrasi Negara Makassar sebagaimana yang telah dibahas maka dapat disimpulkan pada indikator *learning culture* yaitu sebagai berikut.

(1) Budaya belajar yang diterapkan Puslatbang KMP LAN RI yaitu *sharing* untuk melakukan pembelajaran secara terus-menerus Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai *Learning Organization* Pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kajian Manajemen Pemerintah Lembaga Administrasi Negara Makassar Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai *Learning Organization* Pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kajian Manajemen Pemerintah Lembaga Administrasi Negara Makassar sebagaimana yang telah dibahas maka dapat disimpulkan pada indikator *learning culture* yaitu sebagai berikut. (1) Budaya belajar yang diterapkan Puslatbang KMP LAN RI yaitu *sharing* untuk melakukan pembelajaran secara terus-menerus dalam mewujudkan *learning organization*. Dalam hal ini Puslatbang memperkuat *learning organization* dengan membangun *corporate university* agar semua proses pembelajaran dalam pada individu dapat digitalisasi melalui *lounge Corp*. Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai *Learning Organization* Pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kajian Manajemen Pemerintah Lembaga Administrasi Negara Makassar sebagaimana yang

telah dibahas maka dapat disimpulkan pada indikator *learning culture* yaitu sebagai berikut. (1) Budaya belajar yang diterapkan Puslatbang KMP LAN RI yaitu *sharing* untuk melakukan pembelajaran secara terus-menerus dalam mewujudkan *learning organization*. Dalam hal ini Puslatbang memperkuat *learning organization* dengan membangun *corporate university* agar semua proses pembelajaran dalam pada individu dapat digitalisasi melalui *lounge Corp*; (2) *process* pembelajaran dengan adanya infrastruktur dan pengembangan berkelanjutan sudah sesuai dengan mengikuti berbagai *workshop*, *coaching* dan *mentoring* dalam pengembangan kemampuan dan didukung oleh tempat yang telah yaitu *lounge corp* untuk memudahkan proses pembelajaran; (3) Pada sarana prasarana yang tersedia untuk menunjang proses pembelajaran atau pekerjaan pegawai dalam menunjang produktifitas sudah dapat dikatakan baik, karena sudah lengkap sehingga memudahkan pegawai dalam bekerja. Pada pegawai sendiri untuk proses peningkatan kemampuan sudah memiliki *lounge corp* untuk membantu proses peningkatan kemampuan pegawai; (4) *Skills and Motivation*. Dalam meningkatkan kemampuan pegawai mereka diberi *reward* berupa

uang yang di konversi dalam bentuk perjalanan dinas, dalam mewujudkan *learning organization* pegawai diberi bentuk penghargaan yang mengedukasi pada proses pengembangan diri sendiri kemampuan pegawai

Dalam meningkatkan motivasi pegawai dalam *learning organizations* diterapkan sistem pertemanan agar pegawai tidak segan ketika belajar atau menyampaikan pendapat kepada pimpinan. Meningkatkan motivasi pegawai dapat dilakukan dengan pemberian penghargaan dengan maksud meningkatkan pengetahuan dan pengalaman belajarnya yang berpengaruh besar pada peningkatan kinerja.

REFERENSI

- Rezky, A. F. (2021). *Learning Organization: Berbagi Kini, Bermanfaat Nanti*. Diakses melalui <https://bppk.kemenkeu.go.id/content/artikel/balai-diklat-keuangan-pontianak-learning-organization--berbagi-kini-bermanfaat-nanti-2021-04-16-984f45c5/>
- Ariyanti., & Metha, D. (2018). Fenomena *Cyber Public Relations* pada Lembaga Pemerintah Non Kementrian (Studi Kasus: Aktivitas *Cyber Public Relations* Pada Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi/ BPPT). *Jurnal Ilmu Dan Budaya*, 41(02), p. 18.
- Discipline, T. F. (2006). Peter Senge and The Learning Organization Peter Senge's Vision of a learning Organization as a Group of people Who Are Continually Enhancing Has Been Deeply Influential. We discuss the five. *Harvard Business Review*, 1990, pp. 1–18.
- Dobrzinskiene, R., dkk. (2022). *Effective Management of a Learning Organization: Creating Opportunities For Informal Learning*. *Independent Journal of Management & Production*, 13(3), pp. 36–57. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v>
- KMP LAN Makassar. (2020). *Rencana Strategi 2020-2021*. Makassar: Puslatbang KMP LAN Makassar.
- Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money and Management*, 40(4), pp. 262–264. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1727112>
- LAN, P. K. (2020). *Rencana Strategis Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan 2020 - 2024*, p. 56.
- Little, J. C., & Cayer, N. J. (1996). Experiences of a Learning Organization in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 19(5), pp. 711–730. <https://doi.org/10.1080/01900699608525117>
- Maden, C. (2012). Transforming Public Organizations into Learning Organizations: A Conceptual Model. *Public Organization Review*, 12(1), pp. 71–84. <https://doi.org/10.1007/s11115-011-0160-9>
- Marpaung, P. M. (2020). Manajemen Organisasi Pembelajar di Institusi Publik. *Jurnal Widyaiswara*

- Indonesia*, 1(2), pp. 100–107.
<http://ejournal.iwi.or.id/ojs/index.php/iwi/article/view/30/24>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday Publishing.
- Sidani, Y., & Reese, S. (2018). A View of The Learning Organization From A Corporate Governance Perspective. *The Learning Organization*, 25(6).
- Yoma, M., Pratiknjo, M., & Lake, F. (2016). Kualitas Sumber Daya Aparatur dalam Mencapai Tujuan Pembangunan di Distrik Yamo, Kabupaten Puncak Jaya Provinsi Papua. *Jurnal Ilmiah Society*, 1(24), 97841.