

**PENGARUH IMPLEMENTASI LEARNING ORGANIZATION
TERHADAP ADAPTIVE ORGANIZATION PADA KARYAWAN
DI RSUP TAJUDDIN CHALID DI KOTA MAKASSAR**

**NUR RACHMI MAUDY CHASANAH
K022191018**



**PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

HALAMAN PENGAJUAN

**PENGARUH IMPLEMENTASI *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP
ADAPTIVE ORGANIZATION PADA KARYAWAN DI RSUP TAJUDDIN
CHALID
DI KOTA MAKASSAR**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Adminstrasi Rumah Sakit

Disusun dan diajukan oleh:

NUR RACHMI MAUDY CHASANAH

Kepada

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH IMPLEMENTASI *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP
ADAPTIVE ORGANIZATION PADA KARYAWAN DI RSUP TAJUDDIN
CHALID DI KOTA MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh

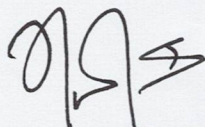
**Nur Rachmi Maudy C
NOMOR POKOK K022191018**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin pada tanggal 25 Mei 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan.


Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Dr. dr. A. Indahwaty Sidin, MHSM
NIP. 19730104 200012 2 001



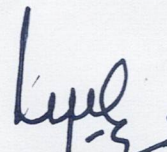
Prof. Dr. dr. M. Alimin Maidin, MPH
NIP. 19550414 198601 1 001

Dekan Fakultas
Kesehatan Masyarakat

Ketua Program Studi S2
Administrasi Rumah Sakit



Prof. Sukri Palutturi, SKM., M.Kes., M.Sc., Ph.D
NIP. 19720529 200112 1 001



Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS
NIP. 19650210 199103 1 006

SURAT PERNYATAAN BEBAS PUSTAKA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Nur Rachmi Maudy Chasanah**
NIM : **K022191018**
Fakultas : **Kesehatan Masyarakat**
Hp : **081289289980**
E-mail : maudycha18@gmail.com

Dengan ini menyatakan bahwa judul artikel "**Pengaruh Implementasi *Learning Organization* Terhadap *Adaptive Organization* Pada Karyawan Di Rsup Tajuddin Chalid Di Kota Makassar 2022**" benar bebas dari plagiat, dan apabila pernyataan ini terbukti tidak benar maka saya bersedia menerima sanksi ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 17 Januari 2023



Nur Rachmi Maudy Chasanah

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Implementasi Learning Organization Terhadap Adaptive Organization Pada Karyawan Di RSUP Tajuddin Chalid Di Kota Makassar 2022. Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Kesehatan pada Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

Shalawat serta salam tak lupa pula penulis panjatkan kepada Rasulullah SAW beserta para keluarganya yang suci dan para sahabatnya yang tetap setia dalam perjuangannya membawa kebenaran untuk ummatnya.

Penyusunan tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih sedalam-dalamnya kepada **Dr. dr. A. Indahwaty Sidin, MHSM** selaku pembimbing I dan **Prof. Dr. dr. M. Alimin Maidin, MPH** selaku pembimbing II selaku pembimbing II, yang penuh kesabaran meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan serta petunjuk yang sangat berguna dalam penyusunan tesis ini. Penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada **Dr. dr. Noer Bahry Noor, M.Sc, Dr. Irwandy, SKM, M.Sc.PH., M.Kes** dan **Prof. Dr. Stang, M.Kes** selaku tim

penguji yang telah memberikan saran, arahan dan kritikan yang sangat bermanfaat.

Dalam kesempatan ini pula, dengan segala kerendahan hati penulis juga ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc** selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. **Prof. Sukri Palutturi, SKM., M.Kes., M.Sc.PH., Ph.D** selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin
3. **Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS**, selaku ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit beserta seluruh Dosen Departemen Magister Administrasi Rumah Sakit, terima kasih untuk segala ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama berada di Prodi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.
4. Seluruh staf RSUP Tajuddin Chalid atas bantuan dan kerjasamanya selama proses penelitian.
5. Teman-teman seperjuangan **MARS XX** yang tanpa hentinya memberikan semangat yang luar biasa.
6. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Penulis dengan penuh rasa sayang dan ketulusan

hati menghaturkan terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orangtua tercinta, Ibunda **Dra. Hj. Nasriani** dan Ayahanda **Prof Dr. dr. H. M Tahir Abdullah, MSc MSPH**, kakak tercinta, **dr. Nur Rahmat**, ipar tercinta **drg. Risky Sammulia Ananda**, adik tercinta, **Nur Rahman, S.KM, drg. Nurraihana Putri Ainun**, ponakan yang selalu menghibur **Nasyamah Quraini Nur Rahmat dan Malaiqaqotrunnada Nur Rahmat** serta keluarga besar atas segala dukungan berupa materi, doa kesabaran, pengorbanan dan semangat yang tak ternilai hingga penulis dapat menyelesaikan studi di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.

Untuk itu, semua saran dan kritik akan diterima dengan segala kerendahan hati. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pihak.

Makassar, 17 Januari 2023

Nur Rachmi Maudy Chasanah

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGANTAR	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iv
PRAKATA.....	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR SINGKATAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
ABSTRACT	xiv
DAFTAR ISTILAH	
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	2
B. Kajian Masalah	15
C. Rumusan Masalah	19
D. Tujuan Penelitian	20
E. Manfaat Penelitian	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	23
A. Tinjauan Umum <i>Learning Organization</i>	23
B. Tinjauan Umum pemikiran system	25
C. Tinjauan Umum Personal mastery	27
D. Tinjauan Umum Mental Model	27
E. Tinjauan Umum Shared vision	28
F. Tinjauan Umum Shared learning.....	29
G. Tinjauan Umum Kinerja Karyawan.....	29
H. Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja	30
I. Tinjauan Teoritis <i>Adaptive Organization</i>	31

	J. Matriks Penelitian Terdahulu.....	41
	K. Mapping Teori Penelitian	52
	L. Kerangka Teori	53
	M. Kerangka Konsep	54
	N. Definisi Operasional.....	55
BAB III	METODE PENELITIAN	62
	A. Jenis Penelitian.....	62
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	62
	C. Populasi dan Sampel	63
	D. Jenis Dan Sumber Data	65
	E. Metode Pengumpulan Data	65
	F. Metode Pengolahan dan Analisis Data	69
	G. Hipotesis Penelitian	73
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	75
	A. Gambaran Umum RSUP dr. Tadjuddin Chalid.....	75
	B. Hasil Penelitian	76
	C. Pembahasan.....	90
	D. Keterbatasan Penelitian	103
BAB V	PENUTUP	104
	A. Kesimpulan	104
	B. Saran	105
	DAFTAR PUSTAKA.....	106
	DAFTAR LAMPIRAN	111

DAFTAR TABEL

Nomor	Uraian	Halaman
Tabel 1	Pengukuran Variabel Kemampuan Adaptasi	38
Tabel 2	Matriks Penelitian Terdahulu	41
Tabel 3	Mapping Teori Penelitian	52
Tabel 4	Definisi Operasional dan Kriteria Objektif	55
Tabel 5	Distribusi Berdasarkan Karakteristik Karyawan Rumah Sakit Umum Provinsi (RSUP) dr. Tadjuddin Chalid	78
Tabel 6	Distribusi Frekuensi <i>Adaptive</i> Organisasi	80
Tabel 7	Distribusi Frekuensi System thinking	81
Tabel 8	Distribusi Frekuensi Personal mastery	82
Tabel 9	Distribusi Frekuensi Mental Model	83
Tabel 10	Distribusi Frekuensi Shared vision	84
Tabel 11	Distribusi Frekuensi Shared learning	84
Tabel 12	Pengaruh System thinking Terhadap <i>Adaptive Organization</i> Pada Karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid	85
Tabel 13	Pengaruh Personal mastery Terhadap <i>Adaptive Organization</i> Pada Karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid	86
Tabel 14	Pengaruh Mental Model Terhadap <i>Adaptive Organization</i> Pada Karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid	87
Tabel 15	Pengaruh Shared vision Terhadap <i>Adaptive Organization</i> Pada Karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid	88
Tabel 16	Pengaruh Shared learning Terhadap <i>Adaptive Organization</i> Pada Karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid	89
Tabel 17	Variabel Memenuhi Syarat Uji Multivariat	90

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Uraian	Halaman
Gambar 1	Kerangka Kajian Masalah Penelitian.....	19
Gambar 2	KerangkaTeori	53
Gambar 3	Kerangka Konsep Penelitian	54

DAFTAR SINGKATAN

LO	: Learning Organization
SDM	: Sumber Daya Manusia
VUCA	: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
APD	: Alat Pelindung Diri
COVID-19	: Coronavirus Disease of 2019
PPI	: Pencegahan dan Pengendalian Infeksi
K3	: Kesehatan dan Keselamatan Kerja
ASN	: Aparatur Sipil Negara
PSBB	: Pembatasan Sosial Berskala Besar
WHO	: <i>World Health Organization</i>

ABSTRAK

NUR RACHMI MAUDY CHASANAH. *Pengaruh Implementasi Learning Organization Terhadap Adaptive Organization Pada Karyawan Di Rsup Tadjuddin Chalid Di Kota Makassar Tahun 2022.* (Dibimbing oleh Indahwaty Sidin dan Alimin Maidin)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif menggunakan pendekatan penelitian *cross sectional*. Sampel dalam penelitian ini karyawan RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar sebanyak 86 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* yang terdiri dari system thinking, personal mastery, mental model, shared vision dan shared learning berpengaruh terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid. Sedangkan variabel yang paling berpengaruh terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid adalah personal mastery. *Learning organization* dalam penelitian ini sudah baik, sehingga dapat dijadikan sebuah modal dan acuan manajemen rumah sakit untuk meningkatkan *adaptive organization* karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid.

Kata Kunci: System thinking, personal mastery, mental model, shared vision, shared learning, *adaptive organization*.

ABSTRACT

NUR RACHMI MAUDY CHASANAH. The Effect of Implementation of Learning Organizations on Adaptive Organizations for Employees at the Tajuddin Chalid Hospital in Makassar City in 2022. (Supervised by **Indahwaty Sidin** and **Alimin Maidin**)

This study aims to analyze the effect of learning organization on adaptive organization for employees at RSUP dr. Tadjuddin Chalid. This type of research is quantitative research using a cross sectional research approach. The sample in this study is the employees of RSUP Dr. Tadjuddin Chalid Makassar as many as 86 people.

The results showed that a learning organization consisting of systems thinking, personal mastery, mental models, shared vision and shared learning had an effect on the adaptive organization of employees at RSUP dr. Tadjuddin Chalid. While the most influential variable on the adaptive organization of employees at RSUP dr. Tadjuddin Chalid is personal mastery. The learning organization in this study is good, so it can be used as a capital and a reference for hospital management to improve the adaptive organization of employees at RSUP dr. Tadjuddin Chalid.

Keywords: Systems thinking, personal mastery, mental model, shared vision, shared learning, adaptive organization

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era modern ini, tentunya ilmu pengetahuan dan teknologi juga semakin berkembang. Hal ini juga mendorong para pelaku organisasi untuk terus berkembang dengan terus berinovasi, meningkatkan kualitas dan kuantitas. Selain peralatan yang modern, sarana dan prasarana yang lengkap, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting yang bahkan tidak dapat dipisahkan dari suatu organisasi, baik lembaga maupun perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh peran yang dimainkan oleh orang-orang yang bekerja didalamnya, oleh karena itu setiap organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan inovasi..

Salah satu faktor penting pendorong keberhasilan proses inovasi adalah keterampilan atau kemampuan yang dapat meningkatkan kinerja. Penekanan pada kemampuan beradaptasi merupakan cerminan dari prospek jangka panjang dalam hal pembangunan. Skema bisnis yang kompleks akan mendorong kemampuan beradaptasi melalui pemindaian lingkungan secara ekstensif dan pertimbangan beberapa strategi bisnis alternatif. Selain itu, kemampuan beradaptasi dapat meningkatkan individu untuk tidak hanya mengambil risiko tetapi juga menjual ide-ide inovatif secara efektif. Dengan kata lain, kemampuan beradaptasi akan mengarahkan individu untuk bertindak dalam rangka menekankan hasil

yang inovatif. Sehingga organisasi dapat terus tumbuh dan berefisiensi guna menemukan terobosan-terobosan untuk menghadirkan peluang-peluang baru. (Malasari, 2018)

Kemampuan beradaptasi dianggap sebagai karakteristik yang diinginkan untuk membangun lingkungan organisasi. Adaptasi berfokus pada praktik yang mengarah pada deteksi dan reaksi yang lebih cepat terhadap lingkungan (Malasari, 2018). Menurut (Smith & Webster, 2018) Kemampuan beradaptasi merupakan faktor pendorong inovasi dan menjadi aspek inovasi yang penting karena individu dalam suatu organisasi harus siap untuk dinilai dan beradaptasi.

Dalam beradaptasi pegawai membutuhkan faktor pendukung agar adaptasi pegawai berjalan dengan baik. Perilaku karyawan yang beradaptasi dengan pekerjaannya disebut perilaku adaptif. Adaptasi merupakan proses yang harus dilalui oleh setiap tenaga kerja saat bekerja di suatu tempat. Perbedaan lingkungan, gaya kerja, budaya organisasi merupakan faktor yang harus disesuaikan oleh pekerja. Proses adaptasi ini menentukan kinerja karyawan pada awal bekerja. Dalam beberapa kasus, perilaku adaptif karyawan menentukan masa depan karyawan di suatu perusahaan. Jika karyawan berhasil bertahan dalam adaptasi maka karirnya akan baik di masa depan. Di beberapa perusahaan, proses adaptasi karyawan terhadap pekerjaannya dipengaruhi oleh faktor lain yang mendukung adaptasi karyawan. Dukungan dari faktor lain dapat membantu karyawan untuk mempercepat proses adaptasi.

Organisasi adaptif adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk merespon perubahan lingkungan dan mengikuti harapan pemangku kepentingan secara cepat dan fleksibel. Organisasi adaptif adalah proses pertumbuhan, perkembangan dan klimaks dan antiklimaks dalam suatu siklus kehidupan. Organisasi yang mampu mengelola evolusi adalah organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Organisasi yang adaptif sangat dibutuhkan dengan cepatnya perubahan lingkungan organisasi, organisasi yang tidak adaptif terhadap tuntutan stakeholder akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan organisasinya. Untuk itu, organisasi harus mengarahkan semua sumber dayanya untuk mengikuti harapan lingkungannya. Organisasi adaptif mampu merancang organisasi dan dapat mengakomodasi perubahan dengan cepat dan mudah (Yuliani, 2019)

Konsep organisasi adaptif muncul bukan secara kebetulan, tetapi sebagai tuntutan bagi organisasi untuk melakukan perubahan dalam lima bidang perubahan seperti manusia, proses, strategi, struktur organisasi, dan teknologi. Organisasi yang adaptif dapat memahami segala perubahan lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal, perubahan yang terjadi adalah wajar.

Konsep organisasi adaptif muncul bukan secara kebetulan, melainkan sebagai tuntutan bagi organisasi untuk melakukan perubahan dalam lima area perubahan seperti manusia, proses, strategi, struktur organisasi, dan teknologi. Organisasi yang adaptif dapat memahami

segala perubahan lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal, perubahan yang terjadi adalah wajar. (Yuliani, 2019)

Organisasi adaptif dikatakan memiliki beberapa keunggulan dibandingkan organisasi yang kurang adaptif. Dalam lingkungan organisasi rumah sakit, inventaris besar dapat dibangun, mengikat modal. Sebaliknya, kurangnya pandangan ke depan dapat menyebabkan kekurangan ruang. Seiring waktu, hal ini menarik dan mempertahankan pelanggan setia atau basis pelanggan. Dalam jangka panjang, perusahaan adaptif berkembang pesat dengan perubahan ekonomi global sehingga produk atau layanan mereka tidak pernah ketinggalan zaman. Konsep organisasi adaptif telah banyak digunakan dalam memasarkan produk mereka. Organisasi yang mampu bertahan dan berumur panjang bukanlah yang terbesar tetapi organisasi yang paling adaptif yaitu yang selalu beradaptasi dengan berbagai perubahan. (Yuliani, 2019).

Perubahan organisasi dengan membentuk konsep-konsep baru dalam diri individu merupakan tahapan perubahan yang paling kompleks dalam suatu organisasi yang dikenal dengan istilah perubahan transformasional. Perubahan ini bertujuan untuk membentuk perubahan konsep pemikiran, perilaku dan budaya individu dalam organisasi.

Suatu organisasi harus mampu menemukan bentuk baru yang ideal, agar organisasi tersebut dapat bertahan dan mampu bersaing dengan yang lain. Menurut (Purwanto, 2007) strategi untuk dapat memberikan pelayanan publik yang lebih murah, lebih cepat dan lebih baik dapat

dicapai jika difasilitasi oleh organisasi dengan struktur yang kurang hierarkis dan karyawan yang memiliki daya tanggap dan inovasi yang tinggi. Untuk itu banyak pihak yang mengusulkan agar dilakukan perubahan organisasi. Tujuan dari perubahan adalah untuk memperoleh organisasi adaptif yang mampu menghasilkan pengetahuan. Salah satu strategi perubahan yang disarankan adalah mengubah organisasi menjadi *learning organization* (LO).

Sebuah organisasi yang adaptif salah satunya adalah yang mampu untuk: Fokus pada pengembangan perubahan ekonomi publik dengan tujuan mempertinggi *performance* organisasi; seperti *profitability*, *growth*, *liquidity* dan lain-lain. Memanfaatkan IT untuk mengotomatiskan bentuk kolaborasi, inovasi, berbagi sumber daya, dan sumber baru. Terus optimis dalam mengembangkan serangkaian modul sumber daya seperti (orang, produk, layanan, teknologi, dan proses) dan melakukan semua tugas dalam mode waktu di pasar kompetitif yang terus berubah. (Riskinuri, 2012).

Kemampuan organisasi dalam menghadapi dan menjawab tantangan yang akan dihadapi merupakan salah satu poin yang harus dimiliki oleh organisasi pembelajar. *Learning organization* adalah suatu konsep dimana suatu organisasi dianggap mampu secara terus menerus melakukan proses *self learning* sehingga organisasi memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam menanggapi berbagai macam perubahan yang akan timbul. Suatu organisasi perlu menciptakan budaya belajar,

karena buta huruf di zaman modern ini bukan karena tidak bisa baca tulis, tetapi karena tidak bisa belajar (*learn*), membuang apa yang sudah dipelajari (*unlearn*) dan mempelajari kembali sesuatu karena mungkin sudah pernah dipelajari. dilupakan atau diabaikan (*relearn*) (Anggriani, 2017).

Learning organization sebagai proses pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi secara berkesinambungan untuk melakukan perubahan. Ada lima disiplin dalam *learning organization*, yaitu: berpikir sistem, personal mastery, model mental, pembelajaran tim, dan shared vision. *Learning organization* dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk terus menerus melakukan proses belajar (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon berbagai perubahan yang muncul.

Keberadaan suatu organisasi tidak terlepas dari permasalahan yang berkembang di dalamnya, permasalahan yang muncul berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Ada empat alasan penting yang membuat suatu organisasi perlu terus belajar dan menjadi organisasi pembelajar, meskipun organisasi tersebut dinilai relatif lebih baik dibandingkan dengan organisasi sejenis. Yakni, persaingan yang semakin ketat, sinergi antar anggota tim, perubahan yang cepat, antisipasi masa depan yang tidak pasti (Anggriani, 2017).

Munculnya wabah virus Corona di seluruh dunia saat ini telah mengguncang berbagai aspek kehidupan, termasuk pelayanan kesehatan.

Pandemi ini menyebabkan penurunan tingkat hunian rumah sakit. Belum lagi tantangan dalam menghadapi penyakit lain yang masih menjadi pekerjaan utama para tenaga medis Indonesia, yaitu tuberkulosis, diabetes, HIV dan kemiskinan. Situasi ini membuat pihak rumah sakit melakukan berbagai cara untuk setidaknya mempertahankan kinerja. Oleh karena itu, melakukan evaluasi kinerja merupakan isu penting dalam manajemen rumah sakit, yang akan sangat membantu pimpinan rumah sakit memahami status rumah sakit (Liao et al. 2019). Dalam kajian manajemen strategis, khususnya mengenai praktik manajemen yang efisien dan efektif dalam organisasi, serta tantangan organisasi yang muncul dari lingkungan yang selalu berubah (Drnevic, Mahoney, and Dan Schendel 2020; van Nguyen et al. 2020). Hasil studi oleh (McMillan dan Overal 2016) menemukan bahwa model manajemen strategis mengasumsikan stabilitas yang wajar dalam lingkungan tugas dan fitur desain organisasi.

Perubahan yang dilakukan dalam suatu organisasi membutuhkan dukungan dari semua pihak terutama karyawan. Karyawan memiliki peran penting dalam kemajuan organisasi, sehingga karyawan membutuhkan dorongan untuk melakukan perubahan. Ada beberapa penelitian tentang learning organization yang memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Rahardjo dan Purwanto (2018) menyatakan bahwa learning organization atau organisasi belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (Rumijati, 2020)

Dengan adanya *learning organization* pada suatu organisasi maka akan dapat meningkatkan kapabilitas karyawan terlebih lagi rumah sakit harus menghadapi era *vuca* yang akan berdampak pada kinerja karyawan dan dapat mencapai tujuan organisasi. Ciri-ciri era disrupsi dapat dijelaskan melalui VUCA yaitu perubahan yang masif, cepat, dengan pola yang sulit diprediksi (*volatility*), perubahan yang cepat menimbulkan ketidakpastian, kompleksitas hubungan antar faktor penyebab perubahan (*complexity*), ketidakjelasan arah perubahan yang menyebabkan ambiguitas (*ambiguity*) (Ristekdikti, 2018). Organisasi saat ini berada dalam lingkungan yang dinamis dengan ciri perubahan yang sangat cepat (*volatility*), ketidakpastian (*uncertainty*), keragaman (*complexity*), dan ambiguitas (*ambiguity*). yang sering disebut dengan istilah “VUCA world”. Dunia VUCA dihadapi oleh organisasi pada umumnya melalui dua pendekatan, yaitu dengan menyesuaikan diri dan menemukan esensinya. Organisasi melakukan penyesuaian dalam menghadapi perubahan melalui aktivitas produktif seperti belajar terus menerus, pengembangan diri, menghasilkan ide-ide baru, merespon perubahan secara produktif, dan berinovasi. (Dai & De Meuse, 2013). Setiap organisasi harus belajar dan berjuang untuk bertahan terhadap perubahan yang terjadi di dalam organisasinya dan salah satu strategi bisnis dalam menghadapi setiap perubahan lingkungan adalah dengan mengutamakan fleksibilitas, adaptabilitas dan produktivitas. Keunggulan kompetitif berasal dari kemampuan organisasi untuk belajar lebih cepat daripada perubahan

lingkungan. Organisasi yang mampu mendesain dirinya sebagai organisasi pembelajaran dianggap kompatibel dan relevan dengan perubahan lingkungan (Luthans, 2011). Selain adaptasi diri, VUCA world juga dihadapkan pada penemuan dan pelestarian esensi organisasi, yaitu nilai-nilai inti dan tujuan inti yang relatif tetap. Esensi organisasi ini tidak mudah berubah seiring berjalannya waktu. Perubahan terjadi pada praktik operasional dan budaya (cultural & operating practices), tujuan spesifik dan strategi organisasi (specific goals & strategy) dalam menghadapi perubahan lingkungan (Gyekye, et.al, 2015). Esensi organisasi perlu digali, ditemukan, disadari, dipertahankan, dan dikembangkan agar perubahan lingkungan (VUCA world) dapat diantisipasi dengan tepat.

Perubahan yang dilakukan dalam suatu organisasi membutuhkan dukungan dari semua pihak terutama karyawan. Karyawan memiliki peran penting dalam kemajuan organisasi, sehingga karyawan membutuhkan dorongan untuk melakukan perubahan. *Learning organization* sebagai proses pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi secara berkesinambungan untuk melakukan perubahan. Ada lima disiplin dalam *learning organization*, yaitu: berpikir sistem, personal mastery, mental model, shared vision dan shared learning. *Learning organization* dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk terus menerus melakukan proses belajar (self learning) sehingga organisasi tersebut memiliki “kecepatan berpikir dan bertindak” dalam merespon berbagai perubahan yang muncul. Untuk itu, kurangnya kesadaran dan motivasi

individu karyawan untuk mendorong belajar dan mengembangkan potensi diri serta kurang inovatif dalam bekerja dapat menghambat kinerja secara keseluruhan.

Sebuah organisasi dengan budaya organisasi pembelajaran sangat membantu dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan responsif terhadap perubahan karena mendorong pembelajaran dalam organisasi (Norashikin & Noormala, 2006). Banyak keuntungan dari pembelajaran organisasi, salah satunya adalah mengatasi kondisi yang kacau dan berubah (Hannah & Lester, 2009). Mempelajari budaya organisasi telah dikaitkan dengan hasil organisasi yang positif seperti peningkatan kinerja (Power & Waddell, 2004; Watkins & Marsick, 1999) dan meningkatkan kemampuan inovatif perusahaan (Kieser & Koch, 2008). Hal ini karena organisasi pembelajaran mampu mengikuti perkembangan dan peningkatan lingkungan bisnis untuk beroperasi dengan sukses dan juga memupuk kompetensi inovasinya.

Dari hasil penelitian (Hartono et al., 2017) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan positif antara kapabilitas dan kinerja dosen. Ini mengungkapkan penentu berharga dari kompetensi mengajar dalam memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja. Penelitian ini awalnya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penciptaan dan transfer ilmu pengetahuan di lingkungan akademik, khususnya di lembaga pendidikan tinggi. (Hartono et al., 2017)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen dan kinerja organisasi (Ardharn Khunsoonthornkit 2018). Meskipun banyak penelitian yang menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi dan inovasi organisasi, namun belum ada penelitian yang menekankan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi dan inovasi organisasi di PIHEs. Dengan demikian, PIHE menjadi fokus kajian ini, selain melihatnya dari perspektif PIHE Malaysia. (Hussein et al., 2014)

Pembelajaran organisasi secara positif mempengaruhi kinerja organisasi. Karena kinerja adalah perhatian utama bagi semua perusahaan, maka organisasi harus mendorong karyawan untuk berbagi pengalaman kerja atau refleksi pembelajaran, dan karyawan harus secara aktif menjelajahi pasar saat ini dan informasi produk baru yang terkait dan secara aktif meningkatkan kompetensi profesional mereka dan harus menetapkan tujuan terkait pekerjaan dan berusaha mencapainya untuk meningkatkan kinerja organisasi secara langsung dan tidak langsung melalui inovasi organisasi karena penciptaan budaya inovatif melalui pembelajaran memungkinkan perusahaan mencapai posisi kompetitif yang lebih baik dan kinerja di atas rata-rata. (Maktabi & Khazaei, 2014)

Setyanti, Sudarsi (2018). Hasil korelasi *learning organisation* dengan kinerja Organisasi juga ditunjukkan, dimana terdapat juga korelasi positif yang signifikan (Shared vision dan Kinerja Organisasi) (*open*

mindfulness and organizational performance). (Vega Martinez, Martinez Serna and Parga Montoya, 2020). Sama halnya hasil penelitian lain *learning organization* menghadirkan efek positif tentang kinerja organisasi, seorang manajer dalam bisnis ekologi harus mendorong karyawannya untuk banyak belajar dan berani melakukan petualangan untuk menerobos diri mereka sendiri sehingga dapat meningkatkan daya saing tim. (Chen et al., 2018)

Hasil penelitian menunjukkan pentingnya variabel mediasi kompetensi mengajar dalam memperkuat hubungan pembelajaran organisasional dengan kinerja dosen, yang pada akhirnya mengarah pada kesimpulan bahwa penelitian ini mampu memenuhi gap teoritis sebelumnya. Hasil ini secara teoritis memiliki implikasi bahwa dosen yang dapat mengembangkan tingkat pembelajaran organisasional yang lebih tinggi dan dorongan kebutuhan untuk berprestasi tinggi kemungkinannya untuk secara efektif meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan personalnya. (Hartono et al., 2017).

Beda halnya dengan penelitian (Werlang and Rossetto, 2019) orientasi belajar tidak memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu disimpulkan bahwa manajemen hotel dan penginapan harus melakukan pendekatan proaktif terhadap sumber daya manusianya, untuk meningkatkan kesadaran karyawan tentang tindakan yang meningkatkan pembelajaran organisasi dan inovasi, sehingga dapat berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

Learning organization tidak memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu disimpulkan bahwa manajemen hotel dan penginapan harus melakukan pendekatan proaktif terhadap sumber daya manusianya, untuk meningkatkan kesadaran karyawan tentang tindakan yang meningkatkan pembelajaran organisasi dan inovasi, sehingga dapat berdampak positif terhadap kinerja organisasi. (Nathalia BergerWerlang 2019). Sama halnya dengan penelitian (Al Ahmar, Rofiq and Zain Hadiwodjojo, 2014) pembelajaran organisasional tidak berpengaruh positif signifikan langsung terhadap kinerja organisasional. Dalam hal ini, semakin kuat *learning organization* maka semakin baik pula kinerja organisasi tersebut. Namun peningkatan tersebut tidak signifikan. Diasumsikan bahwa akan ada hubungan antara *learning organization* dan kinerja organisasi, namun dalam penelitian ini tampaknya hubungan tersebut tidak kuat, dan dalam hal ini harus dikoordinasikan bagaimana meningkatkan kesadaran di antara staf tentang bagaimana pembelajaran kinerja dan karir. apakah ini melalui motivasi dan pelatihan.

Bontis dkk. (2002), Schauffer dan Willauer (2003), Bustinza dkk. (2010) mengusulkan bahwa pembelajaran organisasi menghasilkan hal baru dalam produk, prosedur, dan sistem yang mengarah langsung ke kinerja yang lebih baik. Atau pembelajaran dipandang sebagai sarana untuk mengembangkan kapabilitas organisasi yang pada gilirannya mengarah pada kinerja yang lebih baik dan keunggulan kompetitif. (Ali et al., 2020). Keuntungan ini lebih memungkinkan untuk memungkinkan

organisasi mencapai kinerja yang superior (Pitts dan Lei, 2003). Selain itu, Barney (1991) mengemukakan bahwa cara-cara memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas dapat sangat membedakan kinerja organisasi relatif terhadap pesaing (Grant, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993 dalam (Hartono et al., 2017)). Oleh karena itu, pengelolaan tingkat tinggi secara strategis aset berwujud dan tidak berwujud dianggap mempengaruhi keberlanjutan kinerja dan keunggulan kompetitif.

Chaston dan Badger (1999) menyoroti pentingnya pembelajaran organisasi dalam membangun kemampuan pribadi atau kelompok dalam suatu organisasi. Kemampuan yang lebih tinggi memungkinkan individu untuk secara sukarela menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh pada isu-isu strategis organisasi. Dalam konteks ini, organisasi dapat memfungsikan pengetahuan, keterampilan, dan inisiatif anggotanya serta memberikan nilai-nilai organisasi, motivasi dan pengendalian diri. (Hartono et al., 2017). Beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa pembelajaran organisasi secara efektif meningkatkan kinerja organisasi (misalnya Brockmand dan Morgan, 2003) lebih lanjut menunjukkan hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kinerja pada tiga tingkatan: individu, kelompok, dan organisasi. Lebih spesifiknya, dalam konteks pendidikan tinggi, kinerja seorang dosen ternyata diukur dari kegiatan mengajar, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan kegiatan pendukung dan pengembangan lainnya. (Hartono et al., 2017)

Learning organization sebagai proses pembelajaran yang dilakukan organisasi secara berkelanjutan untuk melakukan perubahan. Ada lima disiplin dalam *learning organization*, yaitu: *system thinking*, *personal mastery*, *model mental*, *pembelajaran tim*, dan *shared vision*. *Learning organization* dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk terus menerus melakukan proses belajar (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon berbagai perubahan yang muncul. Untuk itu, kurangnya kesadaran dan motivasi individu karyawan untuk mendorong belajar dan mengembangkan potensi diri serta kurang inovatif dalam bekerja dapat menghambat kinerja secara keseluruhan.

Oleh karena itu, peneliti berharap dapat melakukan analisa lebih lanjut mengenai pengaruh implementasi organisasi pembelajaran terhadap organisasi adaptif sehingga rumah sakit mampu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

B. Kajian Masalah

Seperti yang telah di jabarkan pada latar belakang sebelumnya bahwa *adaptive organization* di rumah sakit tajuddin khalid bahwa rumah sakit mengalami turbulensi karena adanya covid 19 antara lain kekurangan tenaga kerja, kekurangan anggaran yang disebabkan karena rumah sakit harus memiliki devisa anggaran untuk menyiapkan APD, merenovasi ruangan serta banyaknya claim covid yang belum terbayarkan dll.

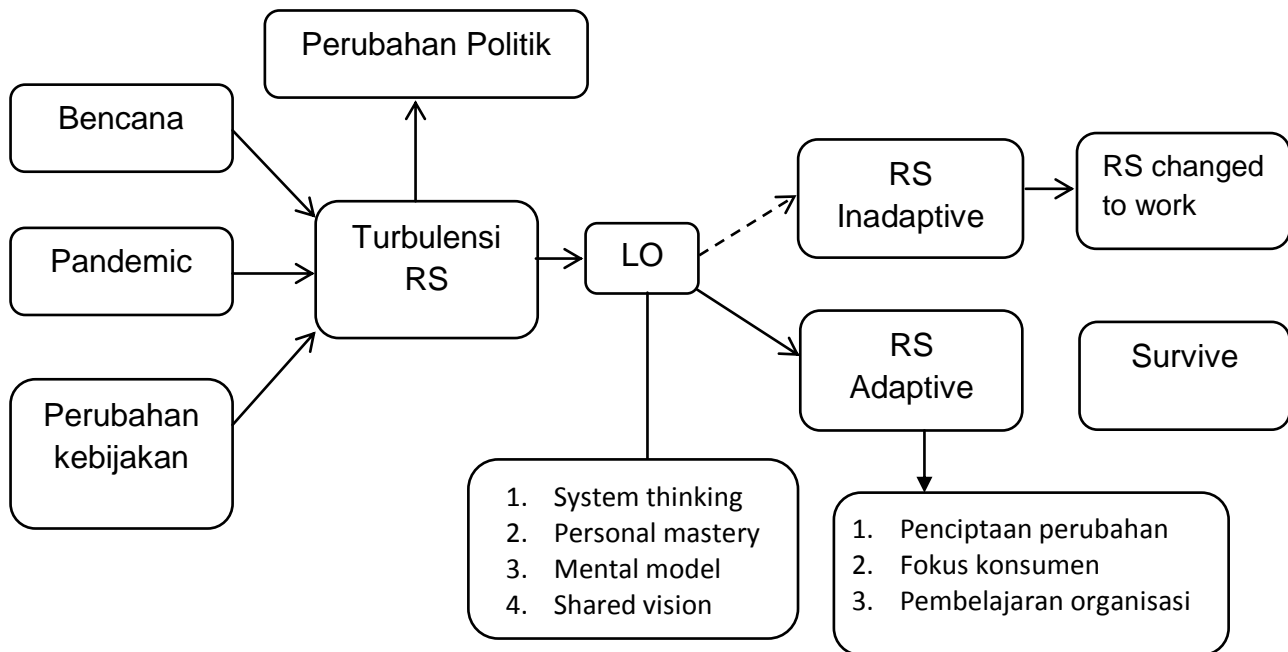
Munculnya wabah virus Corona di seluruh dunia saat ini telah mengguncang berbagai aspek kehidupan, termasuk pelayanan kesehatan. Pandemi ini menyebabkan penurunan tingkat hunian rumah sakit. Belum lagi tantangan dalam menangani penyakit lain yang masih menjadi pekerjaan utama para tenaga medis Indonesia. Situasi ini membuat pihak rumah sakit menempuh berbagai cara agar karyawan dapat beradaptasi. Oleh karena itu, melakukan evaluasi kinerja merupakan isu penting dalam manajemen rumah sakit, yang akan sangat membantu pimpinan rumah sakit memahami status rumah sakit (Liao et al. 2019).

Pada tahun 2020, WHO mencanangkan status pandemi covid-19 dan. Wabah virus Covid-2019 dilaporkan di Wuhan, China pada akhir Desember 2019 dan hingga saat ini telah menyebar ke lebih dari 60 negara di seluruh dunia dengan lebih dari 4 juta kematian dan 213 juta kasus pasien yang terinfeksi. Situasi pandemi menguji ketahanan sistem pelayanan kesehatan terutama rumah sakit yang menghadapi permintaan pelayanan Covid-19 yang meningkat sangat signifikan, utilitas pelayanan non covid-19 yang menurun. alokasi belanja kesehatan untuk memobilisasi sumber daya yang cukup untuk menghadapi pandemic, perubahan perilaku masyarakat dalam mengakses layanan kesehatan. Kondisi ini mengakibatkan seluruh penyedia pelayanan kesehatan di dunia mengalami turbulensi yang luar biasa dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanannya.

Di Indonesia, berdasarkan Data Kementerian Kesehatan pada periode April-September menunjukkan pandemi Covid-19 menyebabkan terjadinya peningkatan jumlah pasien covid-19 sebesar 43,3%, pasien non covid berkurang hingga 92,8%, pendapatan rumah sakit berkurang 85,6% dan 13,4% karyawan rumah sakit terpaksa dirumahkan akibat pemasukan rumah sakit yang menurun. Dengan demikian perlu dilakukan penyesuaian terkait pelayanan pasien covid, pelayanan pasien non-covid, pemanfaatan informasi dan teknologi, Pencegahan dan Pengendalian Infeksi (PPI) serta pelaksanaan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) Rumah Sakit. Kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak siap, perubahan proses pelayanan, bahkan klaim pelayanan covid pada rumah sakit rujukan Covid yang realisasinya baru 67,3% semakin memperburuk kondisi penanganan Covid-19. Selain itu dampak yang muncul akibat perubahan pelayanan kesehatan terjadi pada pasien dan staf seperti pasien melewati jadwal konsul akibat takut terinfeksi saat mengunjungi rumah sakit, kebijakan penangguhan operasi elektif dan *burn out syndrome* pada petugas kesehatan. Fenomena pandemi Covid-19 memperlihatkan gambaran lingkungan VUCA yang sedang dialami saat ini dan menjadi titik balik bagi rumah sakit di Indonesia untuk penting mengadaptasi konsep resiliensi agar pelayanan berkualitas dengan fokus pada pasien safety tetap menjadi prioritas dan tidak mengabaikan medikoetikolegal dalam pelayanan kesehatan.

Sejak awal Maret 2020, berbagai kebijakan telah dikeluarkan oleh pemerintah pusat dan daerah. Mulai dari pembatasan hubungan sosial (social distancing), himbauan bekerja dari rumah bagi sebagian Aparatur Sipil Negara (ASN), meniadakan aktivitas ibadah dan mengimbau masyarakat untuk tetap di rumah serta mengurangi aktivitas ekonomi di luar rumah. Kebijakan ini memiliki maksud yang baik, namun dampak dari kebijakan pemerintah tidak hanya social distancing tetapi diikuti dengan *Physical Distancing* dan juga pemerintah telah menetapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Dengan banyaknya lembaga penyelenggara pelayanan publik seperti rumah sakit membatasi pelayanan, merintis pelayanan online bahkan menghentikan sementara pelayanan merupakan salah satu turbulensi rumah sakit.

Berdasarkan hal di atas, maka peneliti menggambarkan kajian masalah pengaruh *learning organization* terhadap *adaptive organization* sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Kajian Masalah Penelitian

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh system thinking terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid?
2. Bagaimana pengaruh personal mastery terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid?
3. Bagaimana pengaruh mental model terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid?

4. Bagaimana pengaruh *shared vision* terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid?
5. Bagaimana pengaruh *shared learning* terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid?
6. Apakah ada variabel yang paling berpengaruh terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid?

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Adapun tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid.

2. Tujuan Khusus

Sedangkan tujuan khusus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis pengaruh *system thinking* terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid.
- b. Untuk menganalisis pengaruh *personal mastery* terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid.
- c. Untuk menganalisis pengaruh *mental model* terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid.
- d. Untuk menganalisis pengaruh *shared vision* terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid.
- e. Untuk menganalisis pengaruh *shared learning* terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid.

- f. Untuk menganalisis variabel yang paling berpengaruh terhadap *adaptive organization* pada karyawan di RSUP dr. Tadjuddin Chalid.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini digunakan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Administrasi Rumah Sakit dan merupakan pengalaman yang sangat berguna dan berharga bagi peneliti dalam memperkaya wawasan penulis sekaligus sebagai cara untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh selama kuliah.

2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam bidang ilmu administrasi publik khususnya kajian mengenai teori organisasi melalui *learning organization* sebagai acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya.

3. Bagi Institusi Pelayanan Kesehatan

Penelitian ini diharapkan untuk mengetahui penerapan dimensi - dimensi *learning organization* dalam *adaptive organization* diharapkan akan mampu menghasilkan perbaikan untuk memperbaiki kinerja organisasi.

4. Bagi Mahasiswa

Sebagai salah satu bahan sumber data dan informasi atau bahan referensi dasar bagi mahasiswa dan penelitian yang berminat untuk melakukan penelitian tentang pengaruh implementasi *learning organization* terhadap *adaptive organization*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum *Learning Organization*

Learning organization adalah organisasi yang terus belajar dan memiliki kapasitas untuk berubah, Watkins & Marsick (2003). Indikator *Learning organization* menurut Watkins (2003) adalah sebagai berikut *Create Continuous Learning Capabilities, Promote Inquiry and Dialogue, Encourage Collaboration And Team Learning, Provide Strategic Leadership For Learning, Empower People Toward A Collective Vision, Connect The Organization To Its Environment, Create Systems To Capture And Share Learning*. *Learning organization* menurut Garvin (2000) adalah keterampilan organisasi untuk membuat, memperoleh, menafsirkan, mentransfer, dan berbagi pengetahuan dengan tujuan memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru.

Learning organization adalah organisasi dimana anggota individu didorong untuk belajar dan mengembangkan potensi mereka sepenuhnya menurut Pedler *et al.*, (2003). Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajaran memerlukan sumber daya manusia untuk memperoleh pengetahuan dan dukungan manajemen untuk melaksanakan semua kegiatan pembelajaran dalam rangka peningkatan pengetahuan.

Learning organization adalah sekelompok orang yang memiliki kemampuan konstan dan ditingkatkan untuk belajar ke dalam budaya perusahaan, sebuah organisasi di mana proses pembelajaran dianalisis, disempurnakan, dibangun, dan disatukan dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. *Learning organization* beralih dari pelatihan karyawan yang sederhana ke dalam pemecahan masalah organisasi, inovasi, dan pembelajaran. Misalnya, dalam *learning organization*, ketika sebuah ciptaan buruk, alih-alih hanya menghancurkannya, karyawan menemukan dasar masalah dan mengembangkan solusi untuk mencegahnya terjadi lagi. Dalam *learning organization*, titik pusatnya terletak pada satu-satunya aset perusahaan yang menghargai orang-orangnya. Organisasi yang ideal selalu menyediakan lingkungan belajar dimana individu belajar dari satu sama lain. Setiap karyawan berusaha untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan profesional. Manajemen memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kapasitas profesionalnya. (Dawood et al., 2015)

David A. Garvin (2011) yang merupakan C. Roland Christensen Profesor Administrasi Bisnis di Harvard Business School, mendefinisikan *learning organization* sebagai "organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, menafsirkan, mentransfer, dan mempertahankan pengetahuan, dan dengan sengaja memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru" (Bratianu, 2015).

Garvin, Edmondson dan Gino (2008) mengembangkan alat penilaian untuk *learning organization* yang mampu mengukur kedalaman pembelajaran organisasi. Penulis menyarankan bahwa ada tiga blok bangunan *learning organization*: 1) lingkungan belajar yang mendukung, 2) proses dan praktik pembelajaran yang konkret, dan 3) kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran.

Senge (2010) mengatakan sebuah *learning organization* adalah organisasi yang terus memperluas kemampuannya untuk menciptakan masa depan mereka dan berpikir mereka dibedakan oleh lima disiplin ilmu, yaitu: system thinking, personal mastery, pemodelan mental, pembelajaran tim, dan shared vision. (Wahyu et al., 2020)

B. Tinjauan Umum System thinking (System Thinking)

Berpikir sistem adalah kemampuan untuk berpikir tentang suatu sistem secara keseluruhan, bukan hanya mempertimbangkan bagian-bagian secara individual. Ia memandang dunia sebagai sistem yang kompleks dan mendukung pemahaman tentang keterkaitan dan keterkaitannya. (Behl & Ferreira, 2014). System thinking adalah sebuah kerangka konseptual yang melihat semua bagian yang saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. (Lunenburg, 2011). Menurut kamus Merriam-Webster, system didefinisikan sebagai kelompok item yang berinteraksi secara teratur atau saling bergantung membentuk satu kesatuan yang utuh. Prinsip dasar dari suatu sistem adalah bahwa itu adalah sesuatu yang lebih dari kumpulan bagian-bagiannya. Mengikuti

alur penalaran ini, segera menjadi jelas bahwa system thinking dapat dilihat sebagai sebuah sistem. Berpikir sistem, secara harfiah, adalah sistem berpikir tentang sistem. Sebagaimana dibahas kemudian dalam makalah ini, ini menyoroti masalah dengan definisi yang tersedia dalam literatur. Definisi ini cenderung menganalisis system thinking melalui pendekatan reduksionis umumnya dianggap sebagai pendekatan non-sistem-berpikir. (Arnold & Wade, 2015).

Berpikir sistem atau system thinking terdiri dari 6 langkah: 1) Mendefinisikan masalah/situasi fokus pada situasi yang membantu siswa untuk mengungkapkan pendapat mereka tentang perencanaan untuk menentukan tujuan 2) Menganalisis faktor dan menentukan penyebab dan hasil-menggunakan pengetahuan sebelumnya untuk mengidentifikasi elemen masalah dan mempertimbangkan penyebab dan faktor dampak terkait. 3) Gambarkan peta untuk siklus relasi siswa dapat menggambar pemetaan pikiran untuk masalah terkait. 4) Penelitian untuk informasi tambahan untuk memecahkan model masalah atau model situasi-siswa dapat meneliti pengetahuan tambahan dari informasi online, bertukar pengetahuan mereka dan berbagi dengan orang lain melalui alat pendidikan. Presentasikan ke kelompok mereka dan *brainstorming* bawa model hubungan masalah dari setiap siswa untuk mempresentasikan di antara kelompok dan mencari model terbaik. 6) Mempresentasikan model mereka kepada kelompok besar untuk meringkas model konseptual yang bisa menjadi cara yang tepat untuk menerapkan dan memecahkan

masalah. System thinking menekankan pada masalah yang rumit, dan mencoba untuk mengakses dan mengelola sistem yang rumit itu secara dekat, dan mencerminkan penyebab masalah dengan jelas, dengan metode yang efisien. (Samanakoopt et al., 2015)

C. Tinjauan Umum Personal mastery (*Personal Mastery*)

Personal mastery adalah kemampuan individu untuk tumbuh dan belajar secara terus menerus dalam rangka memperdalam visi pribadinya, fokus pada kreativitas, melihat realitas secara lebih objektif dan untuk meningkatkan kesadaran diri dan pengaturan diri dalam meningkatkan kinerja organisasi. (Kornelis Nama Beni, Nursalam Nursalam, 2020). Menurut Peter Senge (1990) *Personal Mastery* (Individu yang ahli di bidangnya) antara lain menunjukkan kemampuan karyawan untuk senantiasa memperjelas dan memperdalam visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran dan memandang realitas sebagai objektif. *Personal mastery* juga merupakan kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan kapasitas pribadi kita yang mendorong semua anggota organisasi menuju tujuan dan sasaran organisasi.

D. Tinjauan Umum Mental Model

Mental model adalah menggambarkan kemampuan anggota organisasi untuk merenungkan, mengklarifikasi, dan meningkatkan citra internal (pemahaman) tentang dunia berdasarkan prinsip dan nilai yang sarat dengan moral dan etika. Disiplin mental model mempengaruhi

kemampuan karyawan organisasi ketika memahami masalah yang dihadapi dan mengambil keputusan atau tindakan untuk mengatasinya (Peter Senge 1990). Model mental adalah konsep yang kontemporer, tidak memiliki batasan dan melibatkan perubahan yang berkelanjutan; karena sebagai masalah atau situasi yang dihadapi, menambah atau memperumit, bahwa kebutuhan untuk membuat model mental akan meningkat juga secara proporsional dengan ini. Sebelum membentuk model mental, individu perlu memiliki tujuan. Mental model yang optimal perlu dibangun sambil menangani tujuan yang dimaksud. Untuk membentuk mental model, pertama-tama harus ada alasan untuk membuat mental model. Alasan ini umumnya muncul sebagai masalah dalam organisasi pembelajaran. Untuk dapat membentuk mental model, masalah perlu dipahami dengan benar. (Lunenburg, 2011)

E. Tinjauan Umum Shared vision (Shared Vision)

Shared vision menggambarkan kemampuan organisasi untuk mengikat para anggotanya untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah disepakati dan arah tindakan bagi seluruh anggotanya. Dimana keterampilan membangun komitmen bersama dalam kelompok guru. (Peter Senge (1990)) Hal ini dilakukan dengan membuat gambaran bersama tentang masa depan sekolah yang kita buat, serta prinsip dan praktik kegiatan sekolah yang akan dilakukan. Kondisi ini diharapkan terjadi. (Dwi Sadono, Bambang Uripono, 2017)

F. Tinjauan Umum Shared learning (*Shared Learning*)

Pembelajar bersama adalah keahlian anggota organisasi untuk melakukan proses berpikir secara kolektif dan terpadu, sehingga organisasi mampu mengembangkan kecerdasan dan mampu membangun kapasitas nyata yang jauh lebih besar dari sekedar penjumlahan kemampuan individu anggotanya. (Peter Senge 1990). Shared learning merupakan keterampilan untuk mengubah kemampuan dalam dialog dan pemikiran kolektif, sehingga kelompok guru dapat mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar daripada jumlah bakat dan kemampuan individu guru. (Dwi Sadono, Bambang Uripono, 2017)

G. Tinjauan Umum Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Edison, et al., (2016), merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama kurun waktu tertentu berdasarkan kondisi atau kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Mangkunegara (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah: 1) faktor kemampuan; 2) faktor motivasi (*motivation*).

Menurut Gibson dkk. (2016), mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh 6 faktor, yaitu:

1. Harapan imbalan.
2. Dorongan.
3. Kemampuan dan sifat.

4. Persepsi tugas.
5. Penghargaan internal dan eksternal.
6. Persepsi tentang upah dan kepuasan kerja, kinerja dan produktifitas kerja, kemampuan membayar, keadilan upah, penawaran dan permintaan tenaga kerja.(Widiastuti, 2018)

Terdapat Dimensi Kinerja Karyawan menurut John Miner dalam Edison, Anwar & Komariyah (2017:192) untuk mencapai atau menilai kinerja, terdapat dimensi yang menjadi tolak ukur yaitu:

- a. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, dan akurasi .
- b. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan Waktu dalam Kerja, yaitu: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
- d. Kolaborasi dengan orang lain di tempat kerja

H. Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja

Learning Organization memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini tertuang dalam hasil penelitian Makrufah (2011), Jo & Joo (2011) Che Rose *et. al* (2012) dan Nurwanti (2013) yang menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas belajar karyawan, seperti keterlibatan atasan, waktu, tanggung jawab, kemudahan bantuan dari tim, kesempatan untuk berdiskusi, perlakuan yang adil dan kemauan untuk bekerja dengan baik, akan berdampak pada tingginya karyawan. pertunjukan.

Ciri dari organisasi pembelajar adalah bahwa semua anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk menciptakan, mengambil dan mentransfer pengetahuan, dan mengubah perilaku mereka untuk mencerminkan pengetahuan dan pengalaman baru mereka. Berikut langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mengubah perusahaan menjadi organisasi pembelajar:

1. Adanya dukungan manajemen puncak
2. Pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi
3. Pengembangan umpan balik
4. Penyediaan dan pengembangan sistem informasi dan manajemen

Dengan penjelasan di atas, terlihat bahwa *learning organization* memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui rangkaian kegiatan pembelajaran yang dilakukan dan mendapat dukungan dari manajemen. *Learning organization* juga merupakan bagian dari pencapaian kesuksesan organisasi di masa depan.

I. Tinjauan Teoritis *Adaptive Organization*

Menurut Denison (1995), teori adaptasi menekankan pada kemampuan organisasi untuk menerima, menafsirkan, dan menerjemahkan gangguan dari lingkungan eksternal ke dalam norma internal yang mengarah pada kelangsungan hidup atau kesuksesan. Tiga aspek utama kemampuan beradaptasi adalah persepsi dan respons

terhadap lingkungan eksternal, kemampuan untuk merespons pelanggan internal, dan reaksi cepat terhadap pelanggan internal dan eksternal.

Adaptasi secara sederhana dapat diartikan sebagai penyesuaian yang dilakukan selama suatu proses. (Vickers dan Pedang, 2008). Adaptability menunjukkan kesiapan dan kemampuan individu, kelompok individu atau organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Adaptasi diperlukan bagi perusahaan akibat perubahan yang terjadi di sekitar perusahaan. Keberhasilan adaptif perusahaan bergantung pada (Mühlbacher et al, 1987): 1. Tingkat penerimaan karyawan terhadap rumusan misi dan tujuan-tujuan stratejik perusahaan 2. Kesesuaian antara norma social yang dipesyaratkan yang harus diikuti karyawan dan sikap personal dari karyawan tersebut terkait dengan norma social ini. Adaptasi yang dilakukan perusahaan akan menuntut individu yang ada dalam perusahaan tersebut beradaptasi terus-menerus dan ide yang paling bermasalah adalah seseorang dalam perusahaan tersebut mampu bertahan atau berhasil melalui individu semata-mata akan mungkin menjadi Nampak alami. (Brown, 2003). Di sisi lain, keberhasilan adaptasi perusahaan ditentukan oleh sikap kepemilikan karyawan terhadap perusahaan. (Thompson et al, 2013), kemampuan manajerial eksekutif IT (Heart et al, 2010). Sebaliknya kemampuan beradaptasi organisasi berpengaruh pada komitmen organisasional dari karyawannya (Liu et al, 2010)

Adaptasi organisasi merupakan turunan dari perubahan organisasi. Adaptasi organisasi dapat berupa perubahan yang direncanakan atau tidak direncanakan; namun, untuk mendorong perubahan organisasi yang direncanakan, metode atau kerangka kerja yang direncanakan diperlukan untuk memodifikasi fungsi organisasi (Kotter, 2012; Lippitt, 1958). Baik pemimpin yang mengatur nada untuk agen perubahan atau sebagai agen perubahan itu sendiri harus membangun iklim yang mengatasi penolakan dari anggota lain dari organisasi mereka dan mendorong mereka untuk mengadopsi praktik baru (Beer & Nohira, 2000; Kanter, 1983; Van de Ven, 1986.).

Kemampuan beradaptasi organisasi bukanlah komponen fisik. Adaptasi organisasi adalah sikap yang harus melingkupi organisasi. Adaptasi organisasi adalah tentang menetapkan harapan bagi individu dan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah (Tillson, et al, 2005), dan memobilisasi pengikut untuk mengatasi tantangan dan meningkatkan organisasi (Heifetz, Grashow & Linsky 2009). Pemimpin organisasi harus menciptakan iklim dan sikap organisasi untuk mendorong organisasi “ambidextrous” artinya organisasi yang dapat menyelesaikan tujuan hari ini sekaligus membayangkan masalah masa depan dalam dunia yang bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan ambigu.

Tidaklah cukup bagi para pemimpin untuk menjadi individu yang adaptif. Kemampuan beradaptasi individu tidak secara otomatis beralih ke kemampuan beradaptasi organisasi. Adaptasi adalah konstruksi

multidimensi yang mencakup berbagai keterampilan dan perilaku kognitif yang dikembangkan oleh para pemimpin dalam diri mereka sendiri dan ditanamkan dalam organisasi mereka melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Mengembangkan organisasi yang mampu beradaptasi membutuhkan kepemimpinan aktif yang menumbuhkan budaya yang menghargai kemampuan beradaptasi kolektif. Pemimpin yang membangun sistem, proses, dan aktivitas organisasi yang kaku dan tidak fleksibel melumpuhkan individu yang adaptif dan kreatif dengan menekan ide dan perubahan baru (Battilana & Casciaro, 2012; Harvard Business School, 2003). Untuk memanfaatkan kemampuan beradaptasi individu, para pemimpin harus mengembangkan organisasi yang dapat beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Organisasi yang mampu beradaptasi adalah organisasi yang dapat mengantisipasi dan bereaksi terhadap perubahan lingkungan (Klein & Pierce, 2001). Organisasi yang dapat beradaptasi memiliki pola pikir organisasi yang menghargai perubahan, menerima ide-ide baru, dan menunjukkan pola pikir ini baik dalam perencanaan maupun pelaksanaan. Menciptakan kapasitas untuk beradaptasi dalam organisasi adalah tentang pengaturan kondisi dalam iklim organisasi yang mengubah budaya dengan membangun proses dan kebiasaan yang mendorong kegiatan proaktif dan reaktif selama pelaksanaan.

Studi tentang sistem adaptif yang kompleks telah menghasilkan wawasan besar tentang bagaimana struktur yang kompleks dan mirip

organik dapat mengembangkan keteraturan dan tujuan dari waktu ke waktu. Dengan demikian, pendekatan sistem adaptif yang kompleks untuk memahami perubahan organisasi akan lebih didasarkan pada teori khusus domain, dan wawasan baru serta area penelitian akan terungkap. (Kevin J. Dooley.)

Menurut Schein (2010), Lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan sebenarnya merupakan bagian dari dimensi budaya organisasi, terlepas dari skala bisnisnya, besar atau kecil. Proses pembentukan budaya organisasi yang kuat dalam jangka panjang akan membuatnya bertahan dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Beberapa elemen penting untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal perusahaan adalah misi dan strategi, tujuan, cara mengembangkan konsensus, mencapai tujuan, pengukuran, dan koreksi. Budaya adaptif dapat dinyatakan sebagai budaya yang mampu beradaptasi. Menurut Schindehutte dan Morris (2001), Adaptasi dapat didefinisikan sebagai tindakan pengusaha dan timnya dalam memproses masukan informasi dari lingkungannya dan melakukan penyesuaian cepat. Kotter dan Heskett (1997) menyatakan bahwa perbedaan budaya perusahaan yang adaptif dan non-adaptif terletak pada dua hal, yaitu nilai-nilai inti dan perilaku umum. Marchand mengidentifikasi ciri-ciri budaya adaptif yang meliputi:

1. Semua karyawan, departemen, dan kelompok dalam organisasi berkolaborasi secara efektif.

2. Kemampuan semua karyawan di semua tingkatan untuk berjejaring dengan pihak-pihak di luar organisasi, mendapatkan sumber informasi baru yang berguna dan perspektif yang membantu dalam proses tersebut. Ini termasuk jaringan dengan konsumen dan pemangku kepentingan lainnya, pakar luar, bahkan dengan pesaing
3. Kemampuan seluruh karyawan di semua tingkatan untuk berinovasi dan bereksperimen tanpa rasa takut kemampuan semua karyawan di segala tingkatan untuk berinovasi dan bereksperimen tanpa ada rasa takut.

Suatu organisasi tentunya tidak serta merta memiliki budaya yang adaptif sesuai dengan perubahan lingkungannya. Adaptasi perlu dikejar. Miller (2013) mengidentifikasi 10 cara yang dapat dilakukan untuk membangun budaya adaptif organisasi:

1. Menciptakan rasa krisis (a sense of crisis) dan kebutuhan akan perubahan dan arah baru.
2. Berkomunikasi secara konsisten dan luas
3. Menampilkan kecenderungan untuk menerima perubahan dan ide ide baru dari luar
4. Memperkuat pentingnya inovasi
5. Membangun dan menjaga kredibilitas pihak yang berkepentingan.
6. Melembagakan focus yang seimbang pada kesuksesan konsumen, karyawan, dan pemilik

7. Membangun kepemimpinan atau kemampuan untuk melakukan perubahan sebagai focus penting pada semua tingkatan.;
8. Mendesentralisasi pembuatan keputusan sejauh itu mungkin.;
9. Promosikan dengan hati-hati dan turunkani jika dirasa perlu.; dan
10. Bekerja sebagai pemimpin yang melayani.

Kotter dan Heskett (1997) menyarankan bahwa jenis nilai budaya adaptif dan mendorong kewirausahaan, yang dapat membantu perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang baru. Kotter dan Heskett (1997) menekankan "pelanggan" dan menyiratkan bahwa jika budaya menghargai pelanggan dengan tinggi, dan menciptakan perubahan untuk melayani kebutuhan pelanggan, akan membantu membuat organisasi adaptif. Item kuesioner untuk menilai kemampuan beradaptasi suatu organisasi dikembangkan oleh Nesbit dan Lam (2014) yang disajikan dalam tabel pengukuran.

Adapun variabel adaptabilitas terhadap lingkungan eksternal perusahaan menggunakan tiga dimensi Denison, yaitu membuat perubahan, fokus pada konsumen/pelanggan, dan mempelajari organisasi perusahaan. Variabel Pengukuran dan alat ukur sebagai berikut:

Tabel 1
Pengukuran Variabel Kemampuan Adaptasi, Denisson Tahun 1995

No	Indikator Dimensi Kemampuan Adaptasi	Instrumen Pengukuran
1	Penciptaan perubahan (Kapabilitas Perubahan)	Cara melakukan segala sesuatu fleksibel dan mudah
		Kami memberikan tanggapan baik terhadap para pesaing dan perubahan-perubahan lain dalam lingkungan bisnis
		Cara-cara baru dan cara-cara yang diperbaiki untuk melakukan pekerjaan secara terus menerus diadopsi.
		Upaya untuk membuat perubahan biasanya menimbulkan penolakan (R).
		Bagian-bagian yang berbeda dari organisasi sering bekerja sama untuk membuat perubahan
2	Fokus Konsumen (Fokus pada konsumen)	Komentar-komentar dan saran-saran pelanggan sering menyebabkan perubahan.
		Masukan-masukan yang diperoleh secara langsung dari konsumen mempengaruhi keputusan kami.
		Semua anggota memiliki pemahaman yang dalam terhadap keinginan dan kebutuhan pelanggan
		Kepentingan-kepentingan dari para pelanggan sering diabaikan (kurang dipedulikan) dalam keputusan-keputusan bisnis kami (R)
		Kami mendorong orang-orang kami untuk melakukan kontak secara langsung dengan

		para pelanggan kami.
3	Pembelajaran organisasi (Kapabilitas pembelajaran organisasi)	Kami memandang kegagalan sebagai sebuah peluang untuk belajar dan perbaikan.
		Melakukan inovasi dan mengambil risiko didorong dan dihargai.
		Banyak hal dalam organisasi kami “jatuh di antara celah-celah” (R).
		Belajar merupakan tujuan penting dalam pekerjaan sehari-hari kami.
		Kami memastikan bahwa “tangan kanan mengetahui apa yang dilakukan tangan kiri”

Sumber: Denison

Organisasi yang adaptif adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk menanggapi perubahan lingkungan dan mengikuti harapan pemangku kepentingan secara cepat dan fleksibel. Organisasi adaptif adalah proses pertumbuhan, perkembangan dan klimaks dan antiklimaks dalam suatu siklus kehidupan. Organisasi yang mampu mengelola evolusi adalah organisasi yang adaptif terhadap perubahan. (Siswanto, dan Sucipto, Agus 2008). Untuk itu, organisasi harus mengarahkan semua sumber dayanya untuk mengikuti harapan lingkungannya. Organisasi adaptif mampu merancang organisasi dan dapat mengakomodasi perubahan dengan cepat dan mudah. Galbraith, J (1999). Konsep Adaptive Organization muncul bukan secara kebetulan, melainkan sebagai tuntutan bagi organisasi untuk melakukan perubahan pada lima area perubahan seperti manusia, proses, strategi, struktur

organisasi dan teknologi. Perubahan yang terjadi adalah alami (Kenney dan partner2009).

Menurut Denning (2016), terdapat lima (5) strategi tata kelola organisasi adaptif:

1. Lebih mengutamakan kepentingan *user* (masyarakat atau pelanggan) daripada sekadar mencari keuntungan;
2. Pimpinan atau manajemen mendorong dan memberdayakan anggota organisasi untuk kreatif dan menghasilkan inovasi-inovasi;
3. Pimpinan atau manajemen membuka ruang yang luas bagi anggota organisasi menyampaikan ide, kritik, maupun saran;
4. Seluruh anggota organisasi menerapkan nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan peningkatan berkelanjutan;
5. Alih-alih perintah *top-down* satu arah, komunikasi harus cenderung dilakukan dalam format horizontal

J. Matriks Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Matriks Penelitian Terdahulu

NO	Judul	Penulis	Lokasi Penelitian	Tujuan	Desain Penelitian	Hasil	Persamaan dan Perbandingan
1	Organizational Learning Capacity Impact on Sustainable Innovation: The Case of Public Hospitals	Fadime Cınara ,Erol Eren	Istanbul Turkey	Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan lembaga publik di bawah Departemen Pendidikan dan Penelitian Rumah Sakit Kesehatan untuk menentukan pengaruh persepsi kapasitas belajar organisasi untuk innavation berkelanjutan.	cross sectional	terdapat hubungan yang merugikan antara melakukan inovasi dengan usia pendirian dan jumlah karyawan.	Persamaan penelitian meneliti learning organization di rumah sakit Perbedaan penelitian ini fokus juga terhadap inovasi
2	Hubungan Learning	(Alhuwail et al.,	Riau	Untuk mengetahui	Cross	Hasil univariat petugas	Penelitian ini juga berfokus kepada

NO	Judul	Penulis	Lokasi Penelitian	Tujuan	Desain Penelitian	Hasil	Persamaan dan Perbandingan
	Organization Terhadap Kinerja Petugas di Rumah Sakit Umum Daerah Petala Bumi Provinsi Riau Tahun 2018	2018)		hubungan Learning organiza on terhadap kinerja petugas.	Sectional.	dengan kinerja buruk 57,3%, berpikir sistem 66,7%, shared vision 62,7%, pembelajaran tim 65,7%, keahlian pribadi 60,0% dan mental model 53,3%. Sedangkan Hasil univariat pasien dengan kepuasan pasien yang tidak puas	kepuasan pasien Persamaan penelitian ini adalah peneliti sama-sama meneliti variabel system thinking, personal mastery, mental model, shared vision dan shared learning.
3	Learning Organization and its Effect on Organizational Performanceand Organizational	(Norashikin Hussein et al., 2014)	Malaysia	untuk mengidentifikasi hubungan antara PIHE sebagai <i>learning organization</i>	Literatur review	Hasil penelitian mengungkapk an bahwa <i>learning organization</i>	Persamaan penelitian meneliti kinerja organisasi di rumah sakit Perbedaan fokus

NO	Judul	Penulis	Lokasi Penelitian	Tujuan	Desain Penelitian	Hasil	Persamaan dan Perbandingan
	Innovativeness			dan dampaknya terhadap kinerja organisasi dan inovasi organisasi.		memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi dan inovasi organisasi	juga terhadap inovasi
4	Tantangan Pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Menjadi <i>Learning organization</i>	(Desita Rahayu dkk., 2019)	Indonesia	untuk mengidentifikasi tantangan Rumah Sakit publik agar dapat berkembang menjadi <i>learning organization</i> yang mampu merespon kebutuhan publik akan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan mengantisipasi atau mengatasi	penelitian kualitatif.	Hasil penelitian membuktikan learning organisasi menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah karakteristik organisasi publik tidak sefleksibel organisasi privat dalam melakukan	Persamaan penelitian meneliti learning organization di rumah sakit Perbedaan fokus terhadap tantangan pengembangan

NO	Judul	Penulis	Lokasi Penelitian	Tujuan	Desain Penelitian	Hasil	Persamaan dan Perbandingan
				kondisi unlearning		aktivitas learning.	
5	Negation and entropy: Effectual knowledge management equipment for learning organizations	Kushal Anjaria (2020)	India	untuk mengedepankan negasi dan entropi sebagai perspektif baru untuk manajemen pengetahuan dalam <i>learning organization</i>	Literature Review	Negasi akan selalu memiliki entropi yang lebih tinggi daripada informasi aslinya.	Persamaan penelitian meneliti learning organization Perbedaan penelitian ini adalah tempat
6	Organizational Learning in Hospitals: A Concept Analysis	Bert Lyman (2018)	USA	Untuk menyajikan definisi dan deskripsi yang jelas tentang pembelajaran organisasi di rumah sakit	Metode Walker & Avant digunakan untuk melakukan analisis konsep pembelajaran organisasi di rumah sakit. Sumber data termasuk 147 studi empiris,	Pembelajaran organisasi terjadi ketika pengalaman diterjemahkan menjadi positif perubahan dalam pengetahuan kolektif, kognisi, dan tindakan	Persamaan penelitian meneliti learning organization di rumah sakit Perbedaan tempat

NO	Judul	Penulis	Lokasi Penelitian	Tujuan	Desain Penelitian	Hasil	Persamaan dan Perbandingan
					16 ulasan artikel, 3 entri kamus, dan 3 bab buku.	organisasi.	
7	Organizational learning in hospitals: A realist review	Bret Lyman PhD, RN, Jonathan D. Jacobs BS, Emily L. Hammond, Margaret M. Gunn	Provo, Utah, AS	Untuk membangun teori pembelajaran organisasi kelas menengah di rumah sakit.	Literatur Review	Pencarian awal menghasilkan 2.332 kutipan, 147 di antaranya akhirnya dimasukkan dalam tinjauan.	Persamaan penelitian meneliti learning organization di rumah sakit Perbedaan fokus juga terhadap inovasi
8	Hospitals as Learning Organizations: Fostering Innovation Through Interactive	Casimiro Dias, MPH; Ana Escoval, PhD (2015)	Portugis	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi konsep <i>learning organization</i> di sektor rumah	data kuantitatif dan kualitatif.	Hasil menunjukkan bahwa kombinasi dari beberapa ciri organisasi dari <i>learning</i>	Persamaan penelitian meneliti learning organization di rumah sakit Perbedaan fokus juga terhadap

NO	Judul	Penulis	Lokasi Penelitian	Tujuan	Desain Penelitian	Hasil	Persamaan dan Perbandingan
	Learning			sakit di Portugal.		<i>organization</i> meningkatkan kapasitasnya untuk pengembangan inovasi	inovasi
9	Nurses' Experiences of Organizational Learning	Bret Lyman (2020)	USA	Untuk mendorong dan mempelajari Learning organization secara efektif	Thematic analysis qualitative descriptive	Pembelajaran organisasi lebih efektif bila disejajarkan dengan model dan kurang efektif jika penajajarannya buruk	Persamaan penelitian ini meneliti learning organization Perbedaan penelitian ini fokus terhadap perawat
10	A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study	Marie-Pierre Gagnon, Julie Payne-Gagnon (2015)	Kanada	bertujuan merancang praktik kerja baru dan mengelola pengetahuan.	Studi kasus	<i>Learning organization</i> tampaknya memengaruhi pekerjaan keperawatan harian dengan cara yang positif, meskipun	Persamaan penelitian meneliti learning organization di rumah sakit Perbedaan penelitian fokus terhadap mengelola

NO	Judul	Penulis	Lokasi Penelitian	Tujuan	Desain Penelitian	Hasil	Persamaan dan Perbandingan
						dampak variabelnya terhadap profesional lain dan situs lain di luar pusat rumah sakit.	pengetahuan atau system thinking
11	The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility	Mohammad Amin Bahrami, dkk (2016)	Iran	untuk menguji peran mediasi pembelajaran organisasi dalam hubungan kecerdasan organisasi dan ketangkasan organisasi.	Studi analitik dan cross-sectional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional berperan sebagai mediator dalam hubungan kecerdasan organisasi dan ketangkasan organisasi (dengan koefisien jalur	Penelitian ini juga berfokus pada kecerdasan organisasi Persamaan penelitian ini sama-sama meneliti learning organization

NO	Judul	Penulis	Lokasi Penelitian	Tujuan	Desain Penelitian	Hasil	Persamaan dan Perbandingan
						0,943).	
12	Assessment of the Component Levels of Learning Organization in Educational Hospitals in Isfahan from Nurseschr	Zahra Bagheri Kholenjani ¹ , Marzieh Adel Mehraban (2019)	Maroko	untuk mengetahui tingkat ingatan penulis rumah sakit dari sudut pandang terapis di pusat kesehatan.	Studi deskriptif	Penelitian ini menunjukkan bahwa Shared vision dan aspirasi bersama Mereka memiliki nilai terendah. Juga di antara demografi tertentu Alamat: Iran, Isfahan, Universitas Ilmu Kedokteran Dengan pengecualian status quo	Penelitian ini juga berfokus pada kecerdasan organisasi Persamaan penelitian ini sama-sama meneliti shared vision
13	Pengaruh organisasi belajar, motivasi pencapaian melalui	Sartika Marina Lubis ¹ , Ritha F. Dalimunthe ² , Elisabet Siahaan	Medan, indonesia	untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pembelajaran	Deskriptif kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial (uji t)	Penelitian ini sama-sama meneliti pembelajaran

NO	Judul	Penulis	Lokasi Penelitian	Tujuan	Desain Penelitian	Hasil	Persamaan dan Perbandingan
	lingkungan kerja sebagai variabel amoderasi pada kepuasan pekerjaan karyawan sementara (nonmedis) dalam pelayanan administrasi Sumatera Utara university hospital medan, indonesia	(2019)		organisasional, motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja, dan apakah lingkungan kerja dapat memoderasi hubungan pembelajaran organisasional dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja karyawan honorer (non medis) pada pelayanan administrasi di PT. Rumah Sakit Universitas Sumatera Utara Medan.		menunjukkan bahwa pembelajaran berorganisasi dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, secara simultan (Uji F) pembelajaran organisasi dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan. berpengaruh pada kepuasan kerja	organisasi Perbedaan dari penelitian ini juga fokus terhadap motivasi dan kepuasan kerja
14	Knowledge	Cintya Lely Safitri,	Indonesia	untuk	statistika	Hasil	Pada penelitian

NO	Judul	Penulis	Lokasi Penelitian	Tujuan	Desain Penelitian	Hasil	Persamaan dan Perbandingan
	Sharing Sebagai Mediasi Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan	Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, Sudarsih (2018)		mengetahui peran knowledge sharing sebagai variabel mediasi pengaruh <i>learning organization</i> terhadap kinerja karyawan	deskriptif	penelitian menunjukkan bahwa Learning Organization (X) berpengaruh signifikan terhadap Knowledge sharing(Z), Learning Organization (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), Knowledge sharing(Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), Learning	ini dibatasi knowledge sharing sebagai mediasi Persamaan pada penelitian ini fokus terhadap kinerja karyawan

NO	Judul	Penulis	Lokasi Penelitian	Tujuan	Desain Penelitian	Hasil	Persamaan dan Perbandingan
						Orgnization (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui Knowledge sharing(Z).	
15	The study of nurses' viewpoint on the use of learning organization principles	Masoomah Karimi Googhary ¹ , Zahra Imani Googhary	Iran	untuk menilai sudut pandang perawat terhadap penggunaan prinsip <i>learning organization</i> di RS Imam Reza di kota Sirjan	cross-sectional	Ada perbedaan yang signifikan antara sudut pandang wanita tentang model mental, shared vision, system thinking dengan pria ($P < 0,05$).	Penelitian ini sama-sama meneliti variabel mental model, shared vision dan pemikiran bersama Perbedaan penelitian ini fokus pada sudu pandangan proa dan wanita

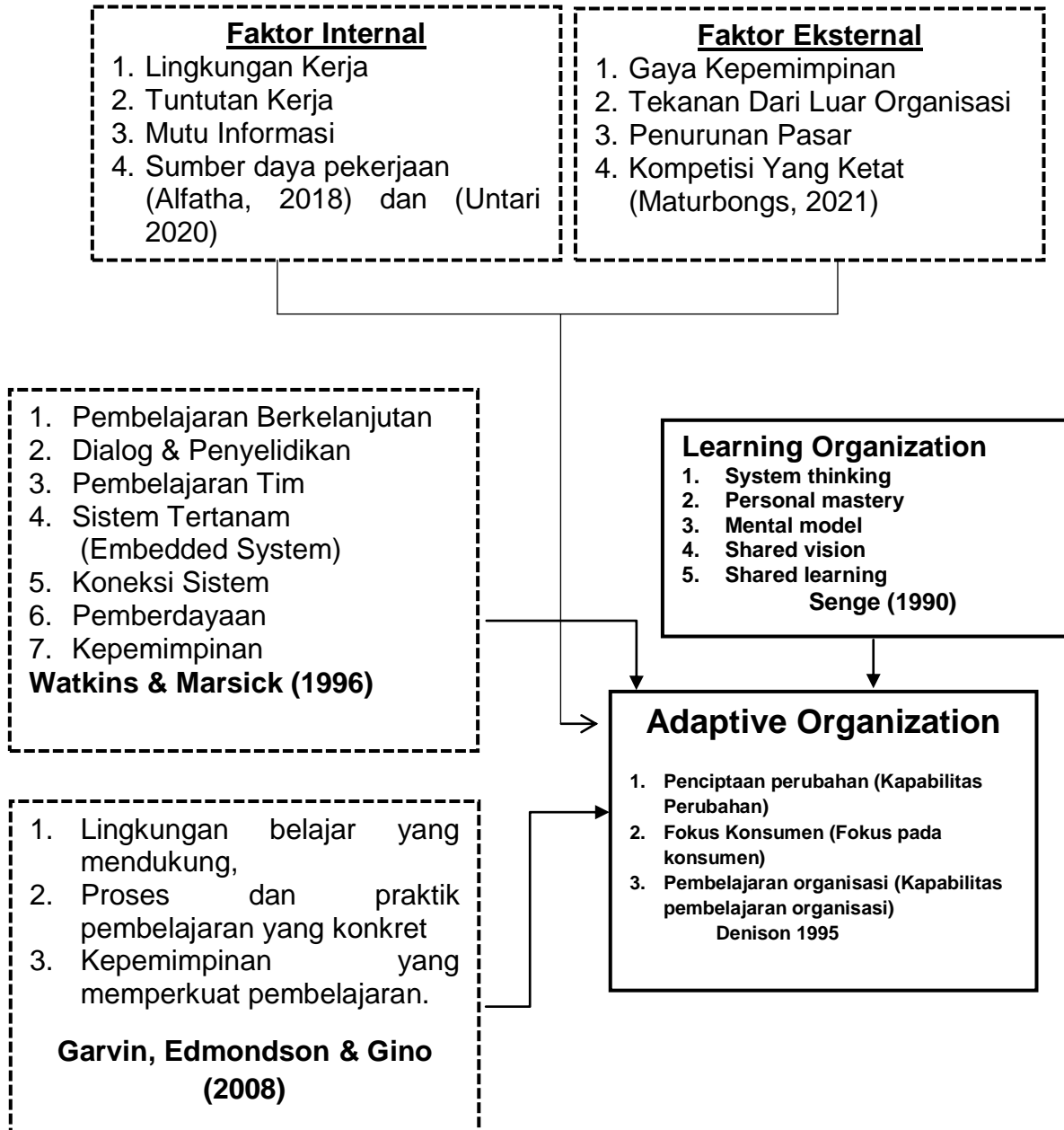
Note: Rujukan jurnal yang dipakai dalam thesis ini merujuk jurnal no 2,3,12, dan 15

K. Mapping Teori Penelitian

Tabel 3
Mapping Teori Penelitian

Learning Organization	Adaptive Organization
<p><u>Watkins & Marsick (1996)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembelajaran Berkelanjutan 2. Dialog & Penyelidikan 3. Pembelajaran Tim 4. Sistem Tertanam (Embedded System) 5. Koneksi Sistem 6. Pemberdayaan 7. Kepemimpinan <p><u>Senge (1990)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. System thinking 2. Penguasaan pribadi 3. Mental model 4. Visi bersama 5. Pembelajaran Bersama <p><u>Garvin, Edmondson & Gino (2008)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan belajar yang mendukung, 2. Proses dan praktik pembelajaran yang konkret 3. Kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran. <p><u>Gomes & Wojahn (2017)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian 2. Interaksi 3. Resiko 4. Dialog 	<p><u>Denison (1995)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penciptaan perubahan (Kapabilitas Perubahan) 2. Fokus Konsumen (Fokus pada konsumen) 3. Pembelajaran organisasi (Kapabilitas pembelajaran organisasi) <p><u>Pulakos et al (2002)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Frekuensi pengalaman adaptif masa lalu 2. Minat dalam situasi adaptif 3. Tugas khusus keberhasilan diri beradaptasi.

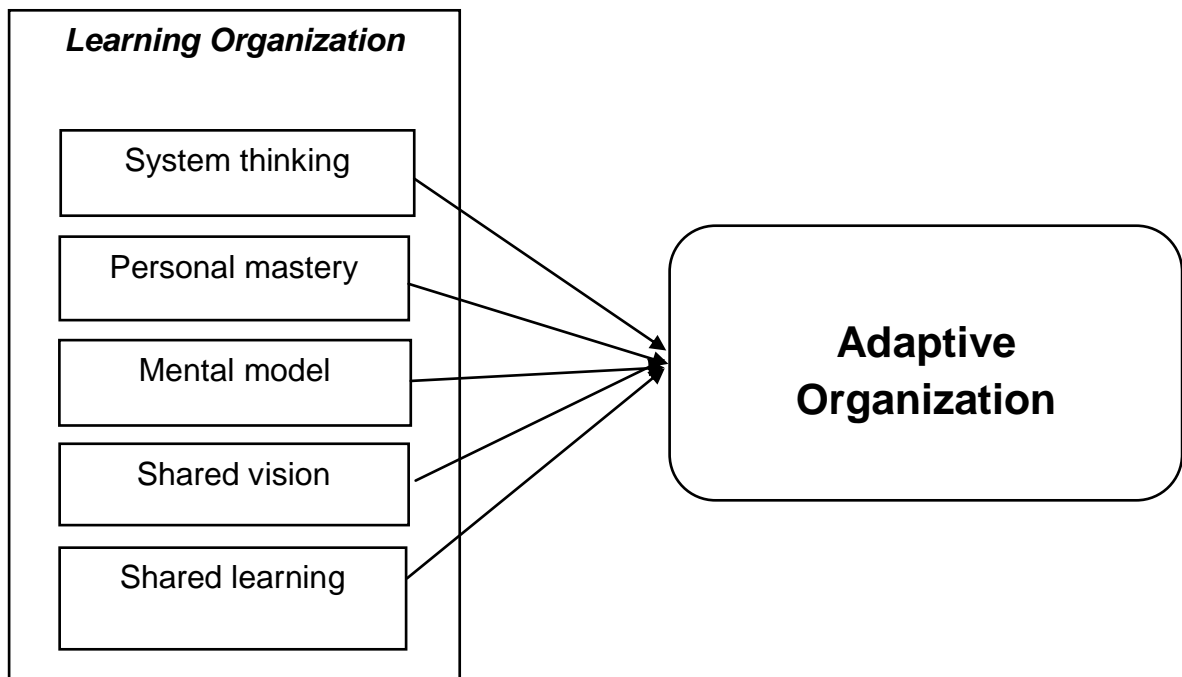
L. Kerangka Teori



Gambar 2 Kerangka Teori

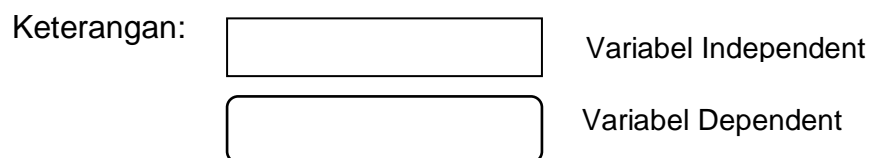
Teori (Watkins & Marsick (1996), Senge (1990), Garvin, Edmondson dan Gino (2008))

M. Kerangka Konsep



Gambar 3

Kerangka Konsep Penelitian



N. Definisi Operasional

Tabel 4
Definisi Operasional & Kriteria Objektif

No	Variabel Penelitian	Definisi Teori/Konsep	Definisi Operasioanl	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif
Learning Organization					
1	System thinking	Berpikir sistem adalah kemampuan untuk berpikir tentang suatu sistem secara keseluruhan, bukan hanya mempertimbangkan bagian-bagian secara individual. (Behl & Ferreira, 2014).	Kemampuan berpikir secara perawat keseluruhan.	Kuesioner sebanyak 6 pertanyaan dengan menggunakan skala likert: 5. Sangat setuju 4. Setuju 3. Kurang setuju 2. Tidak setuju 1. Sangat tidak setuju a. Skor tertinggi (6x5) = 30 b. Skor terendah (6x1) = 6 c. Skor range (30-6) = 24 d. Interval skor (24/2) = 12 e. Skor (30-12) = 18	Berdasarkan perhitungan di atas maka kriteria objektif tentang learning organization yaitu: a. Cukup : jika total skor jawaban responden ≥ 18 b. Kurang : jika total skor jawaban responden < 18

2	Personal mastery	<i>Personal Mastery</i> merupakan individu yang ahli dibidangnya (Peter Senge 1990)	Kemampuan belajar perawat dalam meningkatkan kapasitas pribadi setiap individu di bidangnya	Kuesioner sebanyak 6 pertanyaan dengan menggunakan skala likert: 5. Sangat setuju 4. Setuju 3. Kurang setuju 2. Tidak setuju 1. Sangat tidak setuju a. Skor tertinggi (6x5) = 30 b. Skor terendah (6x1) = 6 c. Skor range (30-6) = 24 d. Interval skor (24/2) = 12 e. Skor (30-12) = 18	Berdasarkan perhitungan di atas maka kriteria objektif tentang learning organization yaitu: a. Cukup : jika total skor jawaban responden ≥ 18 b. Kurang : jika total skor jawaban responden < 18
3	Mental model	Mental model adalah menggambarkan kemampuan anggota organisasi yang dapat menentukan bagaimana suatu organisasi berpikir dan bertindak (Peter	Kemampuan individu dalam memahami permasalahan yang dihadapi dan menetapkan keputusan atau tindakan mengatasinya	Kuesioner sebanyak 6 pertanyaan dengan menggunakan skala likert: 5. Sangat setuju 4. Setuju 3. Kurang setuju	Berdasarkan perhitungan di atas maka kriteria objektif tentang learning organization yaitu: a. Cukup : jika total skor jawaban

		Senge 1990)		<p>2. Tidak setuju</p> <p>1. Sangat tidak setuju</p> <p>a. Skor tertinggi (6x5) = 30</p> <p>b. Skor terendah (6x1) = 6</p> <p>c. Skor range (30-6) = 24</p> <p>d. Interval skor (24/2) = 12</p> <p>Skor (30-12) = 18</p>	<p>responden ≥ 18</p> <p>b. Kurang : jika total skor jawaban responden < 18</p>
4	Shared vision	Menggambarkan kemampuan organisasi dalam mengikat anggotanya untuk bersama-sama mencapai sasaran yang disepakati (Peter Senge 1990)	Merupakan komitmen organisasi yang ingin dituju atau dicapai secara bersama-sama	<p>Kuesioner sebanyak 6 pertanyaan dengan menggunakan skala likert:</p> <p>5. Sangat setuju</p> <p>4. Setuju</p> <p>3. Kurang setuju</p> <p>2. Tidak setuju</p> <p>1. Sangat tidak setuju</p> <p>a. Skor tertinggi (6x5) = 30</p> <p>b. Skor terendah (6x1) = 6</p> <p>c. Skor range (30-6) =</p>	<p>Berdasarkan perhitungan di atas maka kriteria objektif tentang learning organization yaitu:</p> <p>a. Cukup : jika total skor jawaban responden ≥ 18</p> <p>b. Kurang : jika total skor jawaban responden < 18</p>

				<p>24</p> <p>d. Interval skor $(24/2) = 12$</p> <p>e. Skor $(30-12) = 18$</p>	
5	Shared learning	Merupakan keahlian para anggota organisasi untuk melakukan proses berpikir kolektif dan padu (Peter Senge 1990)	Kemampuan perawat dalam mengembangkan kecerdasan serta dapat dengan lebih cepat menyerap informasi	<p>Kuesioner sebanyak 6 pertanyaan dengan menggunakan skala likert:</p> <p>5. Sangat setuju 4. Setuju 3. Kurang setuju 2. Tidak setuju 1. Sangat tidak setuju</p> <p>a. Skor tertinggi $(6 \times 5) = 30$ b. Skor terendah $(6 \times 1) = 6$ c. Skor range $(30-6) = 24$ d. Interval skor $(24/2) = 12$ Skor $(30-12) = 18$</p>	<p>Berdasarkan perhitungan di atas maka kriteria objektif tentang learning organization yaitu:</p> <p>a. Cukup : jika total skor jawaban responden ≥ 18 b. Kurang : jika total skor jawaban responden < 18</p>

Adaptive Organization					
1	Adaptive Organization	Organsasi adaptif mampu mendesain organisasi dan dapat mengakomodasi perubahan dengan cepat dan mudah. Galbraith, J (1999)	Kemampuan penyesuaian diri terhadap perubahan berbagai	<p>Kuesioner sebanyak 9 pertanyaan dengan menggunakan skala likert:</p> <p>5. Sangat setuju 4. Setuju 3. Kurang setuju 2. Tidak setuju 1. Sangat tidak setuju</p> <p>a. Skor tertinggi (9x5) = 45 b. Skor terendah (9x1) = 9 c. Skor range (45-9) = 36 d. Interval skor (36/9) = 4 e. Skor (45-4) = 41</p>	<p>Berdasarkan perhitungan di atas maka kriteria objektif tentang kinerja yaitu:</p> <p>a. Baik : jika total skor jawaban responden ≥ 41 b. Cukup: jika total skor jawaban responden < 41</p>
2	Penciptaan Perubahan	Penciptaan perubahan adalah perubahan yang terjadi terus menerus dan dampaknya kecil (Wood, J dkk 2001)	Kemampuan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku	<p>Kuesioner sebanyak 3 pertanyaan dengan menggunakan skala likert:</p> <p>5. Sangat setuju</p>	<p>Berdasarkan perhitungan di atas maka kriteria objektif tentang kinerja yaitu:</p> <p>a. Cukup : jika total</p>

				<p>4. Setuju 3. Kurang setuju 2. Tidak setuju 1. Sangat tidak setuju</p> <p>a. Skor tertinggi (3x5) = 15 b. Skor terendah (3x1) = 3 c. Skor range (15-1) = 14 d. Interval skor (14/2) = 7 Skor (15-7) = 8</p>	<p>skor jawaban responden ≥ 8 b. Kurang : jika total skor jawaban responden < 8</p>
3	Fokus pada konsumen	Merupakan strategi yang diterapkan agar dapat melayani konsumen secara lebih baik (Tandjung, Jenu Widjaja, 2005)	Kemampuan untuk mewujudkan sikap selalu mengutamakan kepuasan konsumen	<p>Kuesioner sebanyak 3 pertanyaan dengan menggunakan skala likert:</p> <p>5. Sangat setuju 4. Setuju 3. Kurang setuju 2. Tidak setuju 1. Sangat tidak setuju</p> <p>a. Skor tertinggi (3x5) = 15 b. Skor terendah (3x1)</p>	<p>Berdasarkan perhitungan di atas maka kriteria objektif tentang kinerja yaitu:</p> <p>a. Cukup : jika total skor jawaban responden ≥ 8 b. Kurang : jika total skor jawaban responden < 8</p>

				$= 3$ c. Skor range $(15-1) = 14$ d. Interval skor $(14/2) = 7$ Skor $(15-7) = 8$	
4	Pembelajaran organisasi	Merupakan organisasi yang secara terus menerus belajar meningkatkan kapasitasnya untuk berubah (Lukito Shieren Kurniasari, 2014)	Mengembangkan kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan dan pembelajaran berkelanjutan	Kuesioner sebanyak 3 pertanyaan dengan menggunakan skala likert: 5. Sangat setuju 4. Setuju 3. Kurang setuju 2. Tidak setuju 1. Sangat tidak setuju a. Skor tertinggi $(3 \times 5) = 15$ b. Skor terendah $(3 \times 1) = 3$ c. Skor range $(15-1) = 14$ d. Interval skor $(14/2) = 7$ Skor $(15-7) = 8$	Berdasarkan perhitungan di atas maka kriteria objektif tentang kinerja yaitu: a. Cukup : jika total skor jawaban responden ≥ 8 b. Kurang : jika total skor jawaban responden < 8