

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Hakikat Teknologi Kinerja

a. Definisi Teknologi Kinerja

Teknologi kinerja merupakan bidang dari Teknologi Pendidikan. Bidang tersebut memiliki peran atas peningkatan mutu sumber daya manusia dan organisasi dengan cara merancang dan mengembangkan intervensi yang efektif.

Ada beberapa definisi dari para tokoh tentang teknologi kinerja, yang pertama menurut Stolovich dan Keeps (1992) menyatakan bahwa *“Human Performance Technology (HPT) is a field of practice that has evolved largely as a result of the experience, reflection, and conceptualization of professional practitioners striving to improve human performance in the workplace”*¹.

Kemudian, menurut Harless dalam Geiss (1986) menyatakan bahwa *“Human Performance Technology is the*

¹ Dewi S. Prawiradilaga, *Wawasan Teknologi Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2012), p.161

*process of selection, analysis, design, development, implementation, and evaluation of programs to most cost-effectively influence human behavior and accomplishment*².

Sedangkan Pershing (2006) merumuskan teknologi kinerja sebagai, *“Human Performance Technology is the study and ethical practice of improving productivity in organizations by designing and developing effective interventions that are result-oriented, comprehensive and systemic”*³.

Berdasarkan ketiga definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Teknologi kinerja merupakan bidang yang selalu berkembang sebagai hasil dari pengalaman, refleksi dan konseptualisasi para ahli. Teknologi kinerja memiliki fokus dalam meningkatkan kinerja dengan cara analisis, desain, pengembangan, implementasi dan evaluasi. Ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi yaitu dengan merancang dan mengembangkan intervensi yang efektif yang berorientasi hasil, komprehensif dan sistemik.

² *Ibid.*, p.162

³ James A. Pershing, *Handbook of Human Performance Technology* (United States of America: Pfeiffer, 2006) p.6

b. Hubungan Teknologi Kinerja dengan Organisasi

Semua organisasi merupakan sistem kinerja manusia. Organisasi dapat dipandang sebagai operasional, proses, teknis atau sistem finansial, tetapi pada dasarnya organisasi didirikan oleh orang dan untuk orang. Fokus dalam teknologi kinerja adalah individu, tim, divisi ataupun masyarakat. Teknologi kinerja dalam organisasi merupakan sebuah proses yang dimulai dan diakhiri dengan hasil dan tujuan yang memiliki manfaat untuk organisasi maupun individu.

Terdapat empat hal yang membedakan teknologi kinerja dengan bidang lain dalam meningkatkan kinerja organisasi. Yang pertama adalah sebagian besar teknologi kinerja memiliki fokus yaitu mengevaluasi. Evaluasi dilakukan pada setiap tahap dalam meningkatkan kinerja, hal ini memiliki manfaat yaitu dapat melakukan perbaikan secara terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, yang kedua adalah karakteristik teknologi kinerja yang dinamis dan selalu berubah membuat teknologi kinerja tidak dimiliki oleh hanya satu organisasi melainkan dapat beradaptasi dengan organisasi yang lain. Kemudian, yang ketiga adalah teknologi kinerja dalam melakukan pemilihan, disain, pengembangan dan pelaksanaan intervensi berdasarkan

kebutuhan organisasi. Yang terakhir adalah teknologi kinerja bersifat eklektik yaitu memilih apa yang terbaik untuk peningkatan organisasi⁴.

Teknologi kinerja merupakan bidang yang memiliki fokus dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia maupun organisasi. Terdapat empat hal yang membedakan teknologi kinerja dengan bidang lain dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pertama, teknologi kinerja memiliki fokus yaitu mengevaluasi. Sebagian besar bidang lain belum menyadari pentingnya mengevaluasi. Ketika bidang lain menerapkan sebuah intervensi untuk meningkatkan kinerja, bidang tersebut hanya sampai kepada menerapkan tetapi tidak mengevaluasi apakah intervensi tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasi, apakah intervensi tersebut memiliki dampak kepada kinerja organisasi dan sebagainya. Hal ini berbeda dengan teknologi kinerja, ketika sudah menerapkan sebuah intervensi maka teknologi kinerja masih memiliki pekerjaan yaitu mengevaluasi tahapan-tahapan dalam intervensi yang diterapkan, mengevaluasi dampak dari intervensi yang diterapkan dan sebagainya. Kedua, teknologi kinerja memiliki karakteristik yang dinamis dan selalu berubah. Teknologi kinerja tidak memiliki

⁴ *Ibid.*, p.28

acuan kerja yang tetap, artinya teknologi kinerja selalu terbuka terhadap perubahan yang ada di lingkungan sekitar. Ketiga, teknologi kinerja dalam melakukan pemilihan, disain, pengembangan dan pelaksanaan intervensi berdasarkan kebutuhan organisasi. Teknologi kinerja tidak memiliki acuan yang tetap ketika ingin menerapkan intervensi, melainkan teknologi kinerja selalu melakukan analisis terlebih dahulu mengenai kebutuhan organisasi tersebut. Setelah melakukan analisis, teknologi kinerja akan menerapkan intervensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini yang membuat teknologi kinerja dapat beradaptasi dengan beberapa organisasi. Keempat, teknologi kinerja bersifat eklektik yaitu memilih apa yang terbaik untuk peningkatan kinerja organisasi. Teknologi kinerja selalu melakukan beberapa tahap sebelum menerapkan intervensi yang sesuai yaitu melakukan analisis mengenai kebutuhan organisasi, mendisain intervensi yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan organisasi dan mengevaluasi kedua tahap tersebut sebelum menerapkan intervensi. Dengan melakukan tahapan tersebut, maka teknologi kinerja dapat menentukan intervensi yang terbaik, sesuai, efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2. Hakikat Organisasi Belajar

a. Definisi Organisasi Belajar

Pada abad ke 21 ini, globalisasi dan teknologi semakin berkembang. Sebuah organisasi yang membawa pengetahuan, strategi, kepemimpinan dan teknologi di masa lampau tidak akan membawa kesuksesan di era sekarang. Sebuah organisasi harus belajar dengan cepat dan beradaptasi dengan cepat untuk dapat menjadi organisasi yang sukses.

Definisi organisasi belajar menurut Marquardt (1996,p.xvi)

“The prospect that organizational learning offers is one of managing change by allowing for quantum leaps. Continuous improvement means that every quantum leap becomes an opportunity to learn and therefore prepare for the next quantum leap. By learning faster than our competitors the time span between leaps reduces and progress accelerates”⁵.

Selanjutnya, definisi organisasi belajar menurut Watkins dan Marsick (1993) *“one that learns continuously and transforms itself.... Learning is a continuous, strategically used process-integrated with and running parallel to work”⁶.*

⁵ Michael J Marquardt, *Building the Learning Organization* (United States of America, 2002), p.xiii

⁶ Jack J Phillips, Karen E. Watkins dan Victoria J. Marsick, *Creating the Learning Organization* (American Society for Training and Development, 1996) p.4

Kemudian, menurut Pedler, Burgoyne, dan Boydell “*an organization that facilitates the learning of all of its members and continuously transforms itself in order to meet its strategic goals*”⁷.

Berdasarkan definisi tersebut menjelaskan bahwa organisasi belajar adalah organisasi yang memfasilitasi belajar setiap individunya untuk mengelola perubahan dan memperbaiki secara terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk menjadikan belajar sebagai budaya organisasi.

b. Model Organisasi Belajar

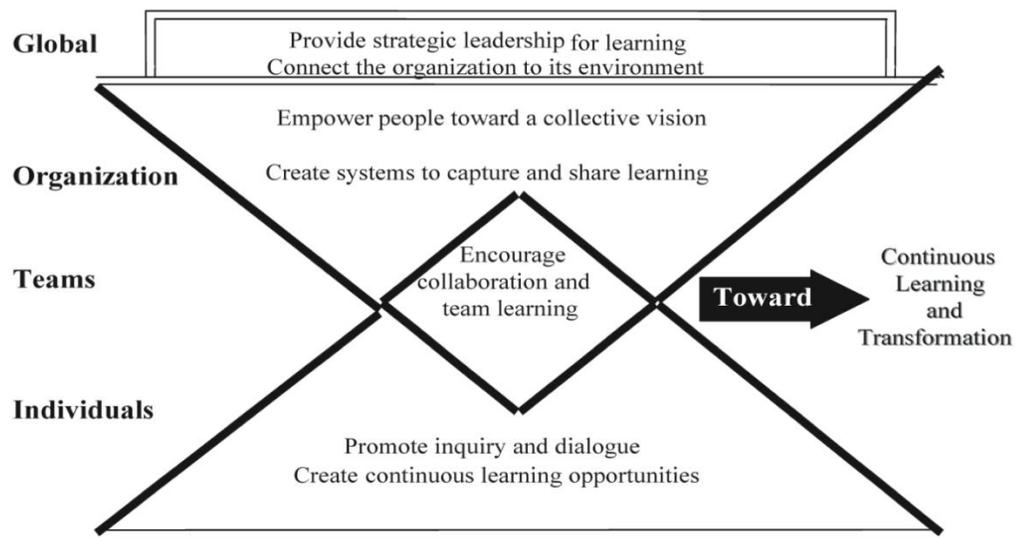
1) Model Organisasi Belajar Menurut Karen E. Watkins dan Victoria J. Marsick

Sebuah organisasi belajar harus mengambil pengetahuan, berbagi pengetahuan dan menggunakan pengetahuan sehingga anggotanya dapat bekerja sama untuk mengubah cara organisasi dalam menghadapi

⁷ *Ibid.*, p.9

masalah. Belajar harus didukung dalam tim dan kelompok yang lebih besar, dimana individu bisa saling menciptakan pengetahuan baru. Belajar juga merupakan sebuah proses yang terus menerus karena menjadi organisasi belajar adalah sebuah perjalanan yang tak pernah berakhir.

Figure 1: Watkins and Marsick (1993) model of dimensions of a learning organization



Gambar 2.1 Model Organisasi Belajar Menurut Watkins dan Marsick (1993)

Watkins dan Marsick (1993) mengemukakan sebuah model organisasi belajar, model ini menggambarkan dua segitiga berpotongan. Segitiga yang bawah merupakan orang-orang yang berada di organisasi dan segitiga yang atas mewakili struktur dan budaya organisasi. Pada gambar

tersebut, belajar menjadi semakin kompleks seperti bergerak dari bawah ke atas, karena individu harus berinteraksi dalam unit sosial yang lebih besar. Dengan kata lain, individu belajar dulu sebagai individu, tetapi karena individu bergabung bersama dalam perubahan organisasi, maka individu harus belajar dalam kelompok dan tim yang semakin besar. Prasyarat untuk menciptakan organisasi belajar dalam model ini adalah menilai kapasitas organisasi saat ini dan kekurangannya. Ketika sudah mengetahui hal tersebut, maka organisasi perlu menentukan strategi untuk menerapkan organisasi belajar⁸.

a. Tingkat Individu (*The Individual Level*)

Pada tingkat ini, belajar merupakan cara dimana orang membuat makna dari pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh. Lingkungan dan fasilitas juga harus mendukung belajar.

Menciptakan kesempatan belajar terus menerus.

Belajar harus terus berlangsung dan menggunakan strategi. Strategi untuk menerapkan ini adalah dengan melakukan penilaian keterampilan, program kerja yang interaktif dan kumulatif, program pengembangan pribadi dan sebagainya.

⁸ *Ibid.*, p.4-7

Mempromosikan dialog dan penyelidikan.

Organisasi harus menciptakan budaya bertanya, memberikan umpan balik, dan eksperimen.

b. Tingkat Kelompok (*The Team Level*)

Belajar kelompok adalah berbagi pengetahuan secara berkelompok dan meningkatkan kapasitas individu dan tindakan kolaboratif.

Menganjurkan kolaborasi dan belajar tim.

Tindakan ini berfokus pada semangat bekerja sama dan keterampilan berkolaborasi yang mendasari keefektifan tim dalam organisasi belajar. Ini tidak hanya berfokus pada kerja sama tim, tetapi juga pada nilai tambah dari belajar sebagai sebuah tim.

c. Tingkat Organisasi (*The Organizational Level*)

Belajar dalam organisasi meliputi prosedur, kebijakan, budaya, proses kerja, dan sistem informasi.

Membangun sistem untuk mengambil pengetahuan dan berbagi pengetahuan. Sebagian besar organisasi akan berjuang ketika mencapai tahap ini.

Meskipun banyak organisasi berhasil menerapkan tingkat individu dan tim dari organisasi belajar, sedikit yang mampu berhasil menerapkan pada tingkat ini.

Memberdayakan orang menuju visi bersama.

Organisasi semakin menyadari kekuatan dari perubahan visi. Sebuah organisasi melakukan proses untuk berbagi visi dan untuk mendapatkan umpan balik dari anggotanya tentang kesenjangan antara organisasi saat ini dan visi yang baru.

d. Tingkat Global (*The Global Level*)

Belajar di tingkat global adalah berpikir secara global. Berpikir secara global adalah melihat perubahan lingkungan dan perubahan sosial yang ada di sekitar.

Menghubungkan organisasi dengan lingkungan.

Strategi organisasi untuk mencapai tindakan ini adalah membangun pemimpin global dengan program belajar sebagai budayanya, pelatihan untuk melayani dengan baik dan membuat program yang membawa anggota organisasi dan kelompok masyarakat untuk bekerja sama.

Memilih pemimpin yang mendukung belajar pada tingkat individu, tim, dan organisasi. Pemimpin yang mendukung belajar merupakan kunci awal untuk menjadi organisasi belajar. Pemimpin tersebut berpikir secara strategis tentang bagaimana menggunakan belajar untuk membuat perubahan dan bergerak ke arah yang baru.

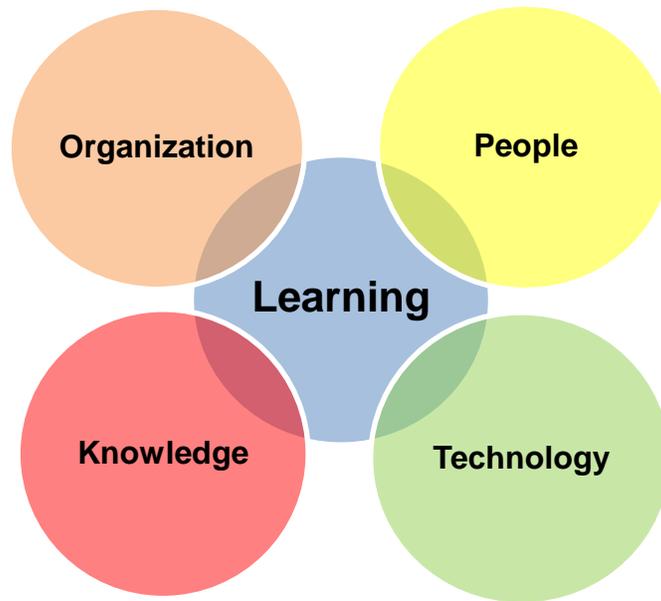
Model organisasi belajar menurut Watkins dan Marsick (1993) ini menggolongkan organisasi belajar menjadi dua bagian yaitu segitiga bawah dan segitiga atas. Segitiga bawah merupakan orang-orang yang berada di organisasi yaitu individu dan tim. Kemudian segitiga atas merupakan struktur dan budaya di dalam organisasi. Pada level segitiga bawah difokuskan kepada pengurus HMP TP FIP UNJ. Para pengurus belajar untuk beradaptasi dengan lingkungan, belajar untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan menerapkan belajar sebagai sebuah budaya. Selain itu, para pengurus juga harus belajar untuk bekerja sama dengan tim. Belajar dengan tim akan memberikan manfaat yaitu saling menghargai pendapat antar pengurus HMP TP FIP UNJ. Kemudian, pada level segitiga atas difokuskan kepada organisasi yaitu HMP TP FIP UNJ. Organisasi ini harus mengubah struktur dan budaya

organisasi untuk menuju organisasi belajar. HMP TP FIP UNJ sebaiknya menjadikan belajar sebagai budaya organisasi sehingga ketika menghadapi suatu masalah, organisasi dapat menentukan intervensi yang sesuai dengan cara belajar dari masa lalu dan lingkungan sekitar. Pada model ini juga mengatakan bahwa pemimpin memiliki pengaruh yang cukup besar. Pemimpin yang mendukung belajar merupakan kunci awal untuk menjadi organisasi belajar.

2) Model Organisasi Belajar Menurut Michael J. Marquardt

Sebuah organisasi tidak mungkin dan tidak bisa dipertahankan tanpa memahami lima subsistem dari organisasi belajar yaitu Belajar, Organisasi, Orang, Pengetahuan dan Teknologi⁹.

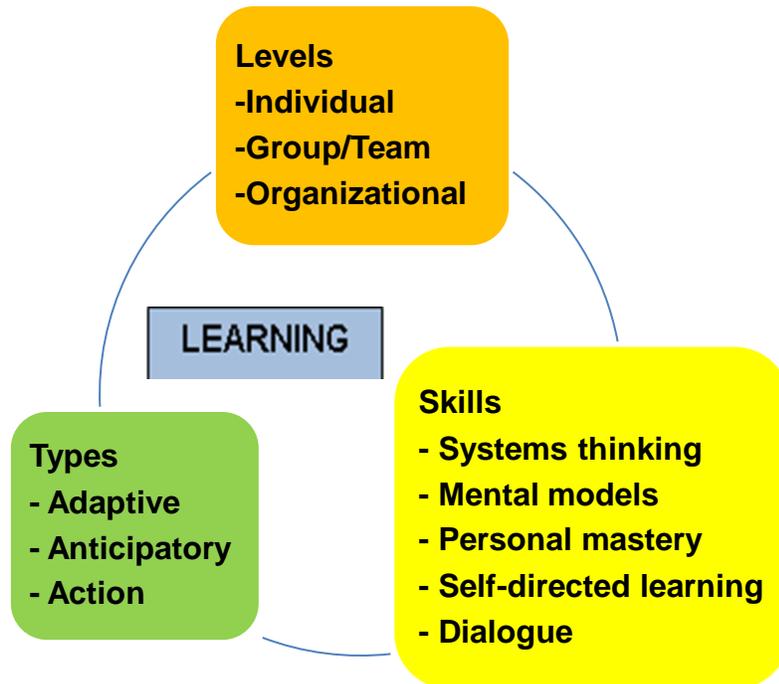
⁹ Michael J Marquardt, *Building the Learning Organization* (United States of America, 2002), p.24-31



Gambar 2.2 Model Organisasi Belajar Menurut Michael J. Marquardt

a. Subsistem Belajar

Belajar merupakan subsistem inti untuk dapat menjadi organisasi belajar. Belajar terjadi pada individu, kelompok maupun organisasi. Keterampilan berpikir sistem, model mental, penguasaan pribadi, belajar mandiri, dan dialog diperlukan untuk memaksimalkan organisasi belajar.



Gambar 2.3 Subsistem Belajar

1. Tingkat Belajar

Individual, merupakan tingkat belajar yang meliputi pada perubahan dalam keterampilan, wawasan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang diperoleh melalui belajar mandiri, belajar berbasis teknologi dan observasi.

Group/Team, merupakan tingkat belajar yang meliputi peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan

kompetensi yang dilakukan dengan kelompok dan dalam kelompok.

Organizational, merupakan tingkat belajar yang meliputi kemampuan intelektual yang ditingkatkan melalui komitmen dan peluang untuk melakukan perbaikan terus-menerus di seluruh organisasi.

2. Tipe Belajar

Adaptive, merupakan tipe belajar yang merefleksikan pengalaman masa lalu dan kemudian memodifikasi tindakan yang akan dilakukan.

Anticipatory, merupakan tipe belajar yang berusaha untuk menghindari hasil negatif dan mengidentifikasi peluang terbaik serta menentukan cara untuk mencapai peluang tersebut.

Action, merupakan tipe belajar yang banyak bertanya dan merefleksikan keadaan saat ini kemudian menerapkan pengetahuan untuk mengembangkan individu, kelompok, dan organisasi.

3. Keterampilan

Systems Thinking, merupakan keterampilan dalam kerangka konseptual yang dapat digunakan untuk

membuat pola berpikir dan menentukan bagaimana mengubah pola pikir tersebut.

Mental Models, merupakan keterampilan asumsi terhadap seseorang yang dapat mempengaruhi pandangan dan tindakan.

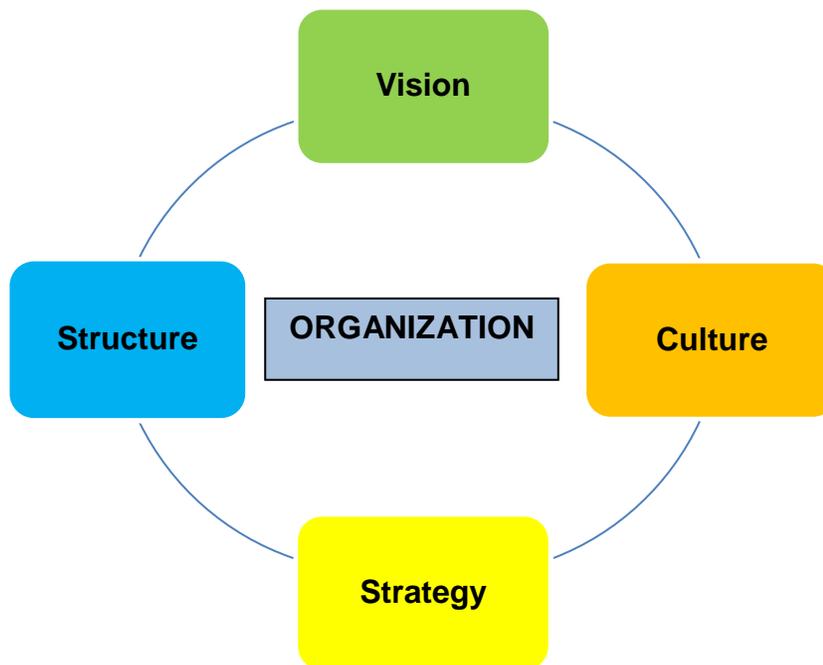
Personal Mastery, merupakan keterampilan yang menunjukkan tingkat kemahiran seseorang. Hal ini membutuhkan komitmen untuk belajar yang mengarah kepada keahlian serta kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi dan tanggung jawab.

Self-directed Learning, merupakan keterampilan yang menyadari bahwa setiap orang menerima tanggung jawab untuk menjadi seorang pembelajar. Unsur belajar mandiri termasuk mengetahui gaya belajar, bisa menilai kebutuhan dan kompetensi, dan menghubungkan tujuan bisnis dengan kebutuhan belajar.

Dialogue, merupakan keterampilan dalam berkomunikasi dengan orang lain.

b. Subsistem Organisasi

Untuk menjadi sebuah organisasi belajar ada empat kunci dari komponen ini yaitu Visi, Budaya, Strategi dan Struktur.



Gambar 2.4 Subsistem Organisasi

Vision, merupakan harapan, tujuan, dan arah organisasi untuk masa depan. Budaya dalam organisasi belajar yaitu mendukung visi dari organisasi.

Culture, merupakan nilai-nilai, keyakinan dan adat istiadat organisasi. Dalam organisasi belajar, belajar dapat dijadikan suatu budaya untuk meningkatkan keberhasilan organisasi. Belajar dapat menjadi bagian kebiasaan dan terpadu dari semua fungsi organisasi.

Strategy, merupakan rencana, metodologi, taktik, dan langkah-langkah yang digunakan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi. Dalam organisasi belajar, strategi mengoptimalkan belajar yang diperoleh, ditransfer, dan digunakan dalam semua kegiatan organisasi.

Structure, merupakan tingkatan dalam organisasi. Sebuah organisasi belajar memiliki struktur yang tidak terbatas, struktur yang ramping, tanggung jawab dan kolaborasi di dalam organisasi dan di luar organisasi.

c. Subsistem Orang

Subsistem orang-orang dari organisasi belajar adalah manajer dan pemimpin, karyawan, pelanggan, mitra bisnis dan aliansi, pemasok, vendor, dan masyarakat sekitar.

Setiap orang adalah berharga bagi organisasi belajar, dan semua harus diberdayakan dan diaktifkan untuk belajar.



Gambar 2.5 Subsistem Orang

Managers and Leaders, merupakan seseorang yang meningkatkan kesempatan belajar bagi orang sekitar dan menjadi mental model untuk orang lain.

Employees, merupakan orang yang diberdayakan untuk belajar, mengambil tindakan dan risiko, dan memecahkan masalah.

Customers, merupakan orang yang berpartisipasi dengan mengidentifikasi kebutuhan, menerima pelatihan, dan membangun komunikasi ke organisasi.

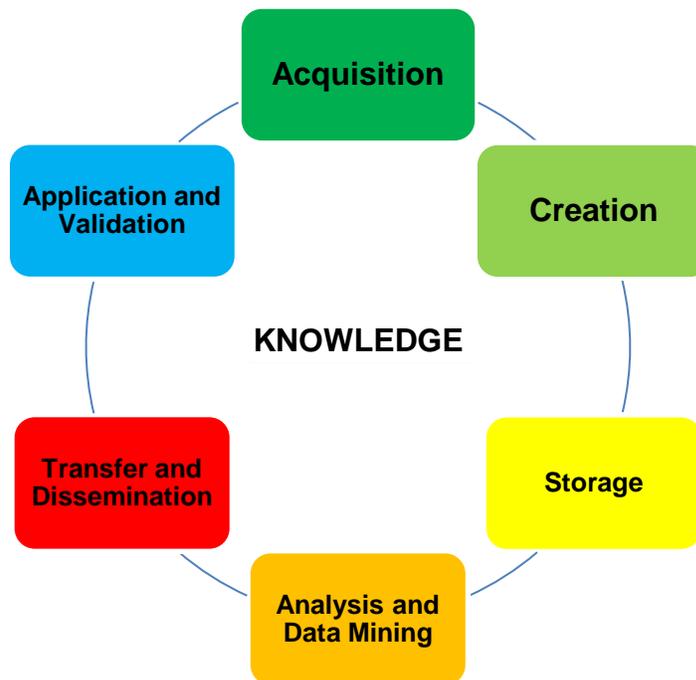
Business Partners and Alliances, merupakan orang yang mendapatkan keuntungan dengan berbagi pengetahuan.

Suppliers and Vendors, merupakan orang yang menerima dan memberikan kontribusi untuk program belajar.

Community, merupakan lembaga-lembaga sosial, pendidikan, dan ekonomi yang berbagi pengetahuan.

d. Subsistem Pengetahuan

Organisasi belajar mengelola pengetahuan yang diperoleh dan yang dihasilkan organisasi. Ini termasuk akuisisi, penciptaan, penyimpanan, analisis dan data mining, transfer dan penyebaran, dan aplikasi dan validasi pengetahuan. Manajemen pengetahuan adalah jantung dari membangun organisasi belajar.



Gambar 2.6 Subsistem Pengetahuan

Acquisition, adalah koleksi data dan informasi dari dalam organisasi dan dari luar organisasi.

Creation, adalah menghasilkan pengetahuan baru melalui sejumlah proses mulai dari inovasi hingga yang lebih rumit. Pengetahuan baru juga dapat melalui kemampuan untuk melihat keadaan saat ini dan menggabungkan pengetahuan sebelumnya melalui penalaran induktif yang kompleks.

Storage, adalah penyimpanan pengetahuan untuk memudahkan akses oleh setiap anggota organisasi dimanapun dan kapanpun.

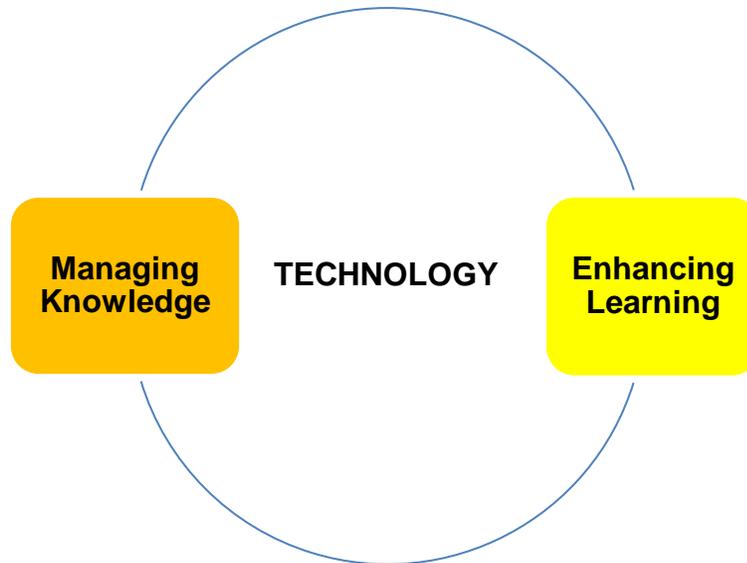
Analysis and Data Mining, adalah melibatkan teknik untuk menganalisis data serta untuk merekonstruksi dan memvalidasi data.

Transfer and Dissemination, adalah berbagi pengetahuan antar anggota organisasi baik sengaja maupun tidak sengaja.

Application and Validation, adalah mencakup penggunaan dan validasi pengetahuan oleh anggota organisasi.

e. Subsistem Teknologi

Subsistem teknologi terdiri dari pendukung, jaringan teknologi terintegrasi dan alat-alat informasi yang memungkinkan akses dan pertukaran informasi dan belajar.



Gambar 2.7 Subsistem Teknologi

Managing Knowledge, adalah mengacu pada teknologi berbasis komputer yang mengumpulkan informasi dan kemudian membagikan informasi ke seluruh organisasi dan di seluruh dunia.

Enhancing Learning, adalah melibatkan pemanfaatan video, audio, dan pelatihan multimedia berbasis komputer untuk tujuan memberikan dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan.

Sistem dalam organisasi belajar menurut Marquardt ini merupakan salah satu acuan untuk menjadi organisasi belajar. Pada subsistem belajar, HMP TP FIP UNJ memfokuskan kepada belajar setiap individu dari pengurus. Selanjutnya pada subsistem organisasi, HMP TP FIP UNJ membangun visi bersama dengan pengurus lalu kemudian membangun belajar sebagai budaya organisasi. Pada subsistem orang, HMP TP FIP UNJ harus memberdayakan dan mengaktifkan seluruh pengurus baik ketua organisasi maupun anggota organisasi sehingga seluruh pengurus dapat menjadi sumber pengetahuan bagi organisasi. Kemudian pada subsistem pengetahuan, HMP TP FIP UNJ harus dapat mengelola pengetahuan dari pengurus sebelumnya mengenai organisasi ini lalu kemudian dibagikan kepada pengurus organisasi saat ini. Pada subsistem teknologi, HMP TP FIP UNJ harus dapat memanfaatkan teknologi yang ada untuk melakukan aktifitas dan program kerja.

3) Model Organisasi Belajar Menurut Peter M. Senge

Untuk menciptakan sebuah organisasi belajar, Senge mengusulkan kerangka lima disiplin yaitu *Shared Vision*, *Systems Thinking*, *Mental Models*, *Team Learning* dan *Personal*

Mastery. Untuk menerapkan kelima disiplin ini, sebuah organisasi harus terus berlatih¹⁰.

a. *Shared Vision*, menggambarkan visi organisasi ke dalam kata-kata, memvisualkan visi dan membuat anggota mengadopsinya sebagai visi pribadi. Senge juga menjelaskan bagaimana visi dapat berhasil dilaksanakan yaitu melalui komunikasi seluruh anggota untuk mengkonfirmasi visi atau melalui kritik dan saran. Visi juga harus berasal dari semua tingkatan dalam organisasi dan tidak diterapkan “top down”.

b. *Systems Thinking*, adalah mengamati sistem secara keseluruhan, bukan berfokus pada masalah individu yang kompleks. Organisasi harus memahami hubungan antara tindakan dan konsekuensi yang dapat terjadi di rentang waktu yang berbeda.

c. *Mental Models*, adalah menggambarkan konsep yang bertujuan untuk mengidentifikasi nilai-nilai organisasi. Organisasi harus memahami siapa organisasi itu untuk melihat di mana organisasi dan bagaimana organisasi ingin dikembangkan.

¹⁰ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of a Learning Organization* (HEC Lausanne, 2004) p. 2 - 4

- d. *Team Learning***, adalah disiplin di mana penguasaan pribadi dan visi bersama diterapkan. Disiplin belajar tim dimulai dengan dialog. Membangun komunikasi dalam kelompok dapat membuat anggota satu sama lain sebagai rekan bukan musuh.
- e. *Personal Mastery***, adalah ketika seorang individu memiliki visi yang jelas. Dalam berlatih penguasaan pribadi, individu memperoleh kapasitas yang diperlukan dan menciptakan metode apa saja yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut. Elemen kunci dalam mencapai penguasaan pribadi adalah melatih dan memanfaatkan kekuatan dari alam bawah sadar. Pikiran bawah sadar dapat menangani jauh lebih banyak masalah kompleks dan lebih cepat dari apa yang disadari.

Model organisasi belajar menurut Peter M. Senge ini merupakan salah satu acuan untuk menjadi organisasi belajar. Senge mengusulkan kerangka lima disiplin yaitu *Shared Vision*, *Systems Thinking*, *Mental Models*, *Team Learning*, dan *Personal Mastery*. Pada disiplin *Shared Vision*, ketua HMP TP FIP UNJ menghimbau seluruh pengurus untuk berpartisipasi dalam merumuskan visi organisasi sehingga semua pengurus

memahami serta dapat menerapkan visi organisasi tersebut. Selanjutnya, pada disiplin *Systems Thinking* seluruh pengurus HMP TP FIP UNJ mempertimbangkan konsekuensi dari setiap kegiatan yang dilakukan. Kemudian, pada disiplin *mental models* HMP TP FIP UNJ harus memahami kelebihan dan kekurangan organisasi sehingga dapat mengetahui posisi organisasi. Selain itu, HMP TP FIP UNJ harus memiliki mental model dari organisasi lain yang lebih baik sehingga dapat mencontoh untuk HMP TP FIP UNJ dapat berkembang menjadi lebih baik lagi. Pada disiplin *Team Learning*, HMP TP FIP UNJ harus membiasakan untuk bekerja dalam tim. Bekerja dalam tim memiliki manfaat yaitu dapat saling menghargai pendapat. Dan yang terakhir adalah disiplin *Personal Mastery*, pengurus HMP TP FIP UNJ harus memiliki penguasaan pribadi yang baik artinya pengurus harus mengetahui kelebihan dan kekurangan diri sendiri sehingga dapat mengerjakan tanggung jawab dengan sebaik mungkin.

c. Karakteristik Organisasi Belajar

Pada era modern ini, sebuah organisasi harus dapat beradaptasi dengan lingkungan untuk dapat bertahan dan berkembang. Salah satu contohnya adalah sebuah organisasi harus menjadikan belajar sebagai budaya organisasi. Tetapi, pada kenyataannya masih ada beberapa organisasi yang tidak ingin mengubah budaya organisasinya. Ada beberapa karakteristik yang menandai organisasi belajar, di antaranya meliputi¹¹ :

- a. Belajar dilakukan oleh organisasi secara menyeluruh, seolah-olah organisasi itu memiliki satu otak
- b. Belajar berlangsung terus-menerus dan terintegrasikan dengan pekerjaan
- c. Kemampuan berpikir sistem sangat fundamental
- d. Tersedianya informasi dan sumber data yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi
- e. Berkembangnya budaya kelembagaan yang mendukung, menghargai, dan memicu belajar perorangan dan beregu

¹¹ Michael J Marquardt, *Building the Learning Organization* (United States of America, 2002), p. 192

- f. Kegiatan dilandaskan pada aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi bersama
- g. Mempunyai kemampuan untuk senantiasa menyesuaikan diri, memperbarui, dan meningkatkan diri sebagai respons atas perubahan lingkungan.

3. Hakikat Evaluasi Kinerja

a. Definisi Evaluasi Kinerja

Kinerja merupakan sesuatu yang sangat penting dalam sebuah organisasi maupun individu. Kinerja dapat menentukan kualitas individu dan dapat menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*)¹². Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Ada beberapa definisi evaluasi kinerja menurut para ahli yaitu menurut Hadari Nawawi, Evaluasi kinerja adalah usaha mengidentifikasi

¹² Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012), p.231

dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi/perusahaan¹³.

Sedangkan menurut Payaman J. Simanjuntak, Evaluasi Kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu¹⁴.

Kemudian, menurut Wirawan, Evaluasi Kinerja adalah proses penilai (pejabat yang melakukan penilaian) untuk mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai (pegawai yang dinilai) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kinerjanya secara periodic untuk membantu pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia¹⁵.

Berdasarkan ketiga definisi tersebut, Evaluasi Kinerja adalah proses penilaian individu ataupun organisasi dalam pelaksanaan tugas berdasarkan standar kinerja yang telah

¹³ Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), p.71

¹⁴ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005), p.103

¹⁵ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), p.11

ditetapkan. Evaluasi kinerja ini dapat bermanfaat untuk keberlangsungan ataupun keberhasilan dari organisasi atau perusahaan. Selain itu, evaluasi kinerja juga memiliki manfaat untuk mengidentifikasi segala kelebihan dan kekurangan yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan organisasi. Kekurangan ini dapat diperbaiki sehingga tidak terulang kembali.

b. Fungsi Evaluasi Kinerja

Hasil dari evaluasi kinerja adalah informasi mengenai kinerja ternilai. Informasi tersebut berupa kekuatan dan kelemahan kinerja ternilai dalam kaitannya dengan standar kinerjanya. Informasi mengenai kinerja ternilai digunakan sebagai alat manajemen kinerja karyawan dan pengambilan keputusan manajemen SDM organisasi. Fungsi evaluasi kinerja antara lain sebagai berikut¹⁶ :

1. Memberikan balikan kepada ternilai mengenai kinerjanya.

Ternilai harus melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sesuai dengan uraian tugas, prosedur operasi, dan memenuhi standar kinerjanya. Setelah evaluasi kinerja dilakukan, hasilnya diberitahukan kepada seseorang yang dinilai sebagai balikan atas kinerjanya. Dengan diberitahukannya kinerja tersebut,

¹⁶ *Ibid.*, p.24-26

maka ternilai mengetahui hasil upayanya, kelemahan dan kekuatan kinerjanya, serta apa yang harus dilakukan di masa yang akan datang untuk mempertahankan jika kinerjanya baik dan sangat baik. Jika kinerjanya belum maksimal atau dibawah standar, ternilai harus berupaya mengembangkannya.

2. Sebagai alat pemutusan hubungan kerja dan merampingkan organisasi

Jika kinerja ternilai buruk, biasanya setelah beberapa periode evaluasi kinerja, organisasi menggunakan hasil evaluasi kinerja sebagai alasan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja. Pegawai tidak dapat dipertahankan bekerja di organisasi karena akan memengaruhi kinerja organisasi. Karyawan yang diputuskan hubungan kerjanya adalah karyawan yang nilai evaluasi kinerjanya rendah atau buruk.

3. Penentuan dan pengukuran tujuan kinerja

Dalam sistem evaluasi kinerja yang menggunakan prinsip *Management by Objectives*, evaluasi kinerja dimulai dengan menentukan tujuan atau sasaran kerja pegawai ternilai pada awal tahun. Tujuan kinerja ditentukan dengan mempertimbangkan kinerjanya pada tahun yang sedang dijalani.

4. Menentukan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia

Kinerja organisasi ditentukan oleh dua factor yaitu factor kinerja pegawai dan factor kinerja non pegawai. Organisasi yang mapan mempunyai program jika kinerja kedua factor tersebut rendah. Jika kinerja pegawainya rendah, pemecahannya berupa penyelenggaraan pengembangan SDM yang berupa pelatihan, pendidikan, dan pengembangan pegawai.

5. Penelitian

Evaluasi kinerja memfasilitasi penelitian mengenai manajemen SDM. Salah satu variabel yang banyak diteliti adalah kinerja karyawan dan hasil evaluasi kinerja merupakan salah satu indicator mengenai kinerja karyawan. Penelitian juga banyak dilakukan khusus mengenai evaluasi kinerja.

c. Model Evaluasi Kinerja

Setiap organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu, setiap organisasi mempunyai model sistem evaluasi kinerja yang berbeda mengenai

dimensi kinerja, indikator kinerja, standar kinerja, dan instrument yang berbeda satu sama lain. Berikut ini adalah beberapa model untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia¹⁷ :

1. Model Esai

Model esai adalah metode evaluasi kinerja yang penilainya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai. Isi esai melukiskan kekuatan dan kelemahan indikator kinerja yang dinilai. Model ini menyediakan peluang yang sangat baik untuk melukiskan kinerja ternilai secara terperinci. Pada model ini, sistem evaluasi kinerja menentukan indikator-indikator kinerja yang harus dinilai dan definisi operasional setiap indikator. Penilai hanya membuat esai mengenai indikator-indikator tersebut dan tidak boleh menyimpang dari indikator dan dimensinya.

2. Model Checklist

Evaluasi kinerja model *checklist* berisi daftar indikator-indikator hasil kerja, perilaku kerja atau sifat pribadi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam metode evaluasi kinerja *checklist*, penilai mengobservasi kinerja ternilai,

¹⁷ *Ibid.*, p.82-96

kemudian memilih indikator yang melukiskan kinerja atau karakteristik ternilai dengan memberikan tanda cek (tanda \checkmark atau x). Bentuk instrument *checklist* beragam. Ada instrument *checklist berbobot*, yaitu metode *checklist* yang mencantumkan bobot nilai untuk setiap indikator kinerja. Proses penilaian metode ini adalah penilai mengobservasi, kemudian memberikan tanda cek di indikator kinerja yang ada di instrument. Setiap indikator mempunyai bobot dan jumlah bobot, kemudian dijumlahkan.

3. 360 Degree Performance Appraisal Model

Sistem evaluasi kinerja yang rumit dan semakin banyak digunakan adalah *360 Degree Performance Appraisal Model* (Model Evaluasi Kinerja 360 Derajat). Dari 101 organisasi yang disurvei, 43% menggunakan model evaluasi kinerja ini (Derayah 7 Brutus, 2003). Dalam sistem ini, model evaluasi kinerja yang digunakan adalah sistem evaluasi Esai, MBO, BARS, *Checklist*, dan sebagainya. Hal yang membedakan model evaluasi kinerja 360 Derajat dengan sistem-sistem tersebut ialah penilainya lebih dari satu atau penilai multipel. Penilainya dapat terdiri atas atasan langsung, bawahan, teman kerja, pelanggan, nasabah, klien dan diri sendiri.

Menurut Ward dalam Amstrong (2006 ; 157) menjelaskan bahwa umpan balik 360 derajat adalah pengumpulan data dan umpan balik yang dilakukan secara sistematis terhadap kinerja individu atau kelompok yang berasal dari sejumlah pihak yang berkepentingan terhadap kinerja mereka¹⁸.

Evaluasi kinerja sumber daya manusia merupakan evaluasi yang penting karena kinerja organisasi yang baik bergantung dari kinerja sumber daya manusia itu sendiri. Model 360 *degree* memiliki kelebihan yaitu penilaian yang dilaksanakan berdasarkan umpan balik dari setiap orang yang memiliki hubungan kerja. Model ini memiliki kekurangan yaitu membutuhkan waktu yang lama saat mengevaluasi.

Penelitian ini akan mengevaluasi kinerja sumber daya manusia yaitu Pengurus HMP TP FIP UNJ periode 2016-2017. Penelitian ini akan menggunakan model evaluasi kinerja yaitu Model 360 *degree*. Model ini merupakan model yang sesuai karena penilaian dilakukan dari berbagai sumber. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model 360 *Degree* dengan sumber data yaitu Ketua dan Pengurus HMP TP FIP UNJ, anggota Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM),

¹⁸ Michael Amstrong, *Performance Management : Key Strategis and Practical Guidelines, 3rd Edition* (London, United Kingdom: Kogan Page, 2006) p. 157

Dosen Pembimbing dan Mahasiswa aktif Teknologi Pendidikan yang bukan pengurus HMP TP FIP UNJ. Dengan melakukan penilaian dari berbagai sumber ini akan diperoleh hasil evaluasi yang lebih akurat karena semua responden adalah orang yang bekerja sama dengan HMP TP FIP UNJ.

4. Hakikat Himpunan Mahasiswa Program Studi Teknologi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta (HMP TP FIP UNJ)

a. Definisi Organisasi

Organisasi merupakan wadah tempat orang berkumpul untuk melakukan kegiatan demi mencapai tujuan organisasi. Banyak manfaat yang diperoleh jika bergabung ke dalam sebuah organisasi. Ada beberapa definisi mengenai organisasi dari para tokoh yaitu menurut Malayu S.P. Hasibuan, Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu¹⁹.

Sedangkan menurut March dan Simon, Organisasi adalah sistem yang kompleks yang terdiri dari unsur psikologis, sosiologis,

¹⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), p.24-25

teknologis dan ekonomis yang dalam dirinya sendiri membutuhkan penyelidikan yang intensif²⁰.

Kemudian, menurut Philip Selznick, Organisasi adalah suatu sistem yang dinamis yang selalu berubah dan menyesuaikan diri dengan tekanan internal dan eksternal dan selalu dalam proses evolusi yang kontinu²¹.

Berdasarkan ketiga definisi tersebut, Organisasi merupakan suatu sistem yang dinamis selalu berubah, berstruktur, dan terkoordinasi yang terdiri dari unsur psikologis, sosiologis, teknologis dan ekonomis untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi merupakan sesuatu yang tidak bisa dipisahkan dengan mahasiswa. Dalam berorganisasi, mahasiswa dapat mengenal dunia kampus lebih luas. Organisasi Mahasiswa adalah organisasi yang beranggotakan mahasiswa untuk mewadahi bakat, minat dan potensi mahasiswa yang dilaksanakan di dalam kegiatan ekstrakurikuler²².

²⁰ *Ibid.*, p.26

²¹ *Ibid.*, p.26

²² Wikipedia, https://id.m.wikipedia.org/wiki/Organisasi_mahasiswa diakses pada 6 Februari 2017 pukul 11:31 WIB

b. Profil HMP TP FIP UNJ

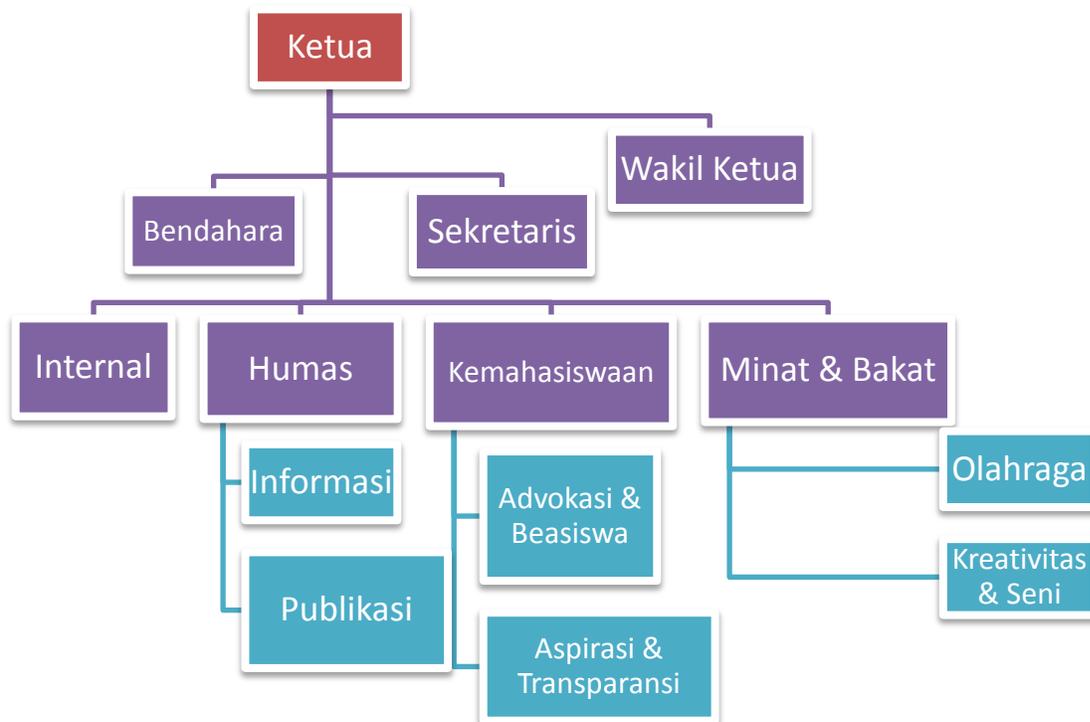
Visi Organisasi

Menjadi HMP TP UNJ sebagai organisasi belajar dalam rangka memfasilitasi mahasiswa TP secara kreatif, aspiratif dan menginspirasi berdasarkan kebutuhan mahasiswa dan visi misi program studi.

Misi Organisasi

1. Menerapkan lima pilar organisasi belajar
2. Menerapkan ilmu TP dalam menjalankan organisasi
3. Melakukan *benchmarking* pada organisasi lain
4. Menjalin hubungan yang baik pada pihak-pihak terkait
5. Menjalankan amanah dengan penuh komitmen dan tanggung jawab

Struktur Organisasi



Keterangan :

 : Ketua

 : BPH dan Departemen

 : Divisi

Tugas Pengurus Himpunan Mahasiswa Program Studi Teknologi Pendidikan

1. Ketua Umum

- a. Berstatus sebagai pemegang kebijakan tertinggi kepengurusan HMP TP UNJ.
- b. Berkedudukan sebagai pucuk pimpinan manajemen pada struktur kepengurusan dan penanggung jawab kegiatan HMP TP UNJ.
- c. Memimpin, memantau, dan mengendalikan kelancaran seluruh aktifitas manajemen organisasi dan kepengurusan.
- d. Berkewajiban meminta pertanggungjawaban pengurus di bawahnya.
- e. Berkewajiban memantau seluruh kinerja pengurus serta mempertahankan keutuhan organisasi
- f. Me-reshuffle pengurus apabila tidak menjalankan fungsi yang menjadi bidang kerjanya.
- g. Berhak menegur dan memberi masukan kepada personil pengurus.
- h. Berhak menghadiri atau mengutus staffnya untuk menghadiri atau menjadi peserta atau undangan dalam suatu kegiatan.
- i. Menerima laporan kegiatan kepada staff dan panitia pelaksana kegiatan.

- j. Mewakili HMP TP UNJ dalam setiap event yang ditujukan kepada HMP TP UNJ baik internal maupun eksternal.
- k. Berkewajiban menjalankan dan mempertanggungjawabkan amanah pada SU DPM TP.

2. Wakil Ketua Umum

- a. Berstatus sebagai BPH dan Pimpinan HMP TP UNJ.
- b. Berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab pada Ketua HMP TP UNJ.
- c. Mendampingi ketua dalam memimpin jalannya organisasi.
- d. Berkewajiban memantau seluruh kinerja pengurus serta mempertahankan keutuhan organisasi
- e. Berhak mewakili ketua apabila berhalangan hadir dalam suatu kegiatan.
- f. Berhak menggantikan posisi ketua dan menjalankan kebijakan bila ketua berhalangan.
- g. Berhak memberi usul dan saran kepada ketua.

3. Sekretaris Umum

- a. Berstatus sebagai BPH dan Pimpinan HMP TP UNJ.
- b. Berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab pada Ketua HMP TP UNJ.

- c. Mendampingi ketua dalam memimpin jalannya organisasi.
- d. Mewakili ketua dalam kegiatan luar apabila ketua berhalangan hadir.
- e. Berhak memberi usul dan saran kepada ketua.
- f. Bersama Wakil Sekretaris Umum menyusun, merencanakan, menetapkan dan mengatur kebijakan administrasi kesekretariatan dan kerumahtanggaan HMP TP UNJ.
- g. Memiliki kewenangan utama dalam administrasi kesekretariatan dan kerumahtanggaan.
- h. Bertugas mengkoordinir Wakil Sekretaris Umum.
- i. Berkewajiban mengatur kegiatan kerja berupa rapat-rapat rutin pengurus dan rapat koordinasi.
- j. Berkoordinasi dengan Wakil Sekretaris dalam membuat laporan kegiatan untuk dijadikan laporan umum kegiatan akhir kepengurusan.

4. Bendahara Umum

- a. Berstatus sebagai BPH dan Pimpinan HMP TP UNJ.
- b. Bertugas menetapkan mekanisme pengelola keuangan HMP TP UNJ dan keuangan kepanitiaan.
- c. Berhak memberi usul dan saran kepada ketua.
- d. Berkoordinasi dengan Wakil Bendahara Umum.

- e. Berkoordinasi dengan bendahara kegiatan.
- f. Memiliki kewenangan utama dalam meminta laporan penggunaan keuangan kepada pengurus dan panitia.
- g. Meminta laporan keuangan secara umum untuk dijadikan laporan akhir kepengurusan bersama Wakil Sekretaris Umum.
- h. Berkewajiban melaporkan LPJ keuangan organisasi sebagai laporan akhir kepengurusan.

5. Departemen Internal

- a. Melakukan kegiatan kaderisasi dan pembinaan.
- b. Melakukan pengembangan SDM dalam hal kemampuan organisasi, manajemen, kepemimpinan, serta menjaga etos kerja pengurus.
- c. Melakukan koordinasi dengan OPMAWA tingkat jurusan.
- d. Melakukan evaluasi pada bidang koordinasinya.
- e. Membuat LPJ kepada ketua sebagai laporan akhir kepengurusan.
- f. Berwenang membuat kebijakan operasional didalam menjalankan amanah Departemen Internal dengan persetujuan Ketua Umum.

6. Departemen Minat & Bakat

- a. Melakukan kegiatan minat dan bakat dalam bidang olahraga, seni, akademik dan kreativitas.
- b. Melakukan pengembangan SDM dalam hal optimalisasi kreasi potensi mahasiswa.
- c. Melakukan koordinasi dengan OPMAWA tingkat jurusan.
- d. Melakukan evaluasi pada bidang koordinasinya.
- e. Membuat LPJ kepada ketua sebagai laporan akhir kepengurusan.
- f. Berwenang membuat kebijakan operasional didalam menjalankan amanah Departemen Minat & Bakat dengan persetujuan Ketua Umum.

7. Departemen Humas

- a. Memiliki kewenangan utama dalam kegiatan kehumasan.
- b. Bertanggungjawab terhadap jaringan komunikasi kegiatan HMP TP UNJ.
- c. Melaksanakan jaringan komunikasi dan publikasi atas kegiatan umum HMP TP UNJ kepada seluruh pengurus HMP TP UNJ.
- d. Menjalin hubungan mahasiswa umum dan masyarakat untuk berkoordinasi dalam setiap kegiatan HMP TP UNJ.

- e. Membuat LPJ kepada ketua sebagai laporan akhir kepengurusan.
- f. Berwenang membuat kebijakan operasional didalam menjalankan amanah Departemen Komunikasi dan Informasi dengan persetujuan Ketua Umum.

8. Departemen Kemahasiswaan

- a. Memiliki kewenangan utama dalam kegiatan yang berhubungan dengan pembelaan mahasiswa TP.
- b. Mengadakan pelayanan advokasi untuk mahasiswa TP.
- c. Melakukan kajian advokasi terhadap permasalahan-permasalahan di prodi TP.
- d. Merancang sistem beasiswa untuk mahasiswa TP.
- e. Berkoordinasi dengan tim advokasi jurusan, fakultas dan universitas.
- f. Membuat LPJ kepada ketua sebagai laporan akhir kepengurusan.
- g. Berwenang membuat kebijakan operasional didalam menjalankan amanah Departemen Kemahasiswaan dengan persetujuan Ketua Umum.

Tugas Organisasi Himpunan Mahasiswa Program Studi Teknologi Pendidikan

Himpunan Mahasiswa Program Studi Teknologi Pendidikan mempunyai tugas, sebagai berikut:

1. Melaksanakan hasil forum tertinggi program studi.
2. Dalam melaksanakan tugasnya berkoordinasi dengan DPM TP sebagai lembaga legislatif di tingkat program studi.
3. Merumuskan rancangan Garis Besar Haluan Organisasi dan Garis Besar Program Kerja.
4. Berkoordinasi dengan DPM TP UNJ dalam menyerap, menampung dan menyalurkan aspirasi mahasiswa Program Studi Teknologi Pendidikan baik yang bersifat akademik maupun non akademik untuk ditindaklanjuti kepada pihak-pihak terkait.
5. Memberikan pendapat, usulan, dan saran berdasarkan aspirasi mahasiswa kepada pimpinan birokrasi Program Studi Teknologi Pendidikan dan pihak yang terkait;
6. Bekerjasama, berkomunikasi, serta berkordinasi dengan BEMF/BEMP/HMP/HIMA dalam rangka menjalankan fungsinya sebagai lembaga eksekutif.

d. Program Kerja

1. Departemen Internal

Departemen internal memiliki program kerja yaitu pembekalan dasar organisasi dan pelatihan kepemimpinan mahasiswa program studi Teknologi Pendidikan.

1. Departemen Kemahasiswaan

Departemen kemahasiswaan memiliki program kerja yaitu masa pengenalan akademik (MPA) dan kajian teknologi pendidikan.

2. Departemen Humas

Departemen humas memiliki program kerja yaitu buka puasa bersama Teknologi Pendidikan dan *fundrasing for sustaining*.

3. Departemen Minat dan Bakat

Departemen minat dan bakat memiliki program kerja yaitu *funtastico cup* dan *executive cup*.

e. Non Program Kerja

1. Departemen Internal

Departemen internal memiliki kegiatan non program kerja yaitu rapat evaluasi internal, membuat infografis sebagai mading untuk memperkenalkan kepengurusan baru HMP dan program kerjanya, lomba 17 Agustusan Internal HMP TP (*gathering*), dan membuat sertifikat kepengurusan di akhir masa jabatan (Tentatif)

2. Departemen Kemahasiswaan

Departemen kemahasiswaan memiliki kegiatan non program kerja yaitu program kreatifitas mahasiswa dan *entrepreneur* TP

3. Departemen Minat dan Bakat

Departemen minat dan bakat memiliki kegiatan non program kerja yaitu pembentukan komunitas badminton, fotografi, futsal, musik, kelas Teknologi Pendidikan dan mading ensiklopedia kesenian dan keolahragaan

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah Skripsi yang berjudul "*Penerapan Lima Disiplin Organisasi Belajar pada Divisi SDM Bank Bukopin*" pada tahun 2011 oleh Lusya Awwalia. Penelitian ini mengacu pada prinsip organisasi belajar yang dikemukakan oleh Peter Senge yaitu *system thinking* (berpikir sistem), *personal mastery* (penguasaan pribadi), *mental models* (pola mental), *shared vision* (visi bersama) dan *team learning* (belajar tim).

Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa dalam beberapa aspek organisasi belajar pada Kantor Pusat Bank Bukopin Divisi SDM sudah siap, bahkan ada beberapa yang sudah sangat siap dan perlu dipertahankan, tetapi masih ada aspek yang perlu diperbaiki dan dikembangkan. Pada disiplin Berpikir Sistem, Kantor Pusat Bank Bukopin Divisi SDM masuk pada kriteria 1 yaitu siap menjadi organisasi belajar. Hal ini terlihat dengan adanya hubungan yang saling berpengaruh antar karyawan maupun antar unit kerja. Selain itu, karyawan dan manajer menganalisis masalah dengan pendekatan menyeluruh tanpa mengabaikan unsur lain dalam pemecahan masalah tersebut. Pada disiplin Penguasaan Pribadi, Kantor Pusat Bank Bukopin Divisi SDM masuk pada kriteria 2 yaitu telah memiliki pondasi pilar organisasi belajar yang kuat. Penerapan penguasaan pribadi terlihat dari adanya

pendalaman visi pribadi karyawan dan ketekunan (daya juang) mewujudkan visi tersebut. Pada disiplin Pola Mental, Kantor Pusat Bank Bukopin Divisi SDM masuk pada kriteria 2 yaitu telah memiliki pondasi pilar organisasi belajar yang kuat. Penerapan pola mental belum sepenuhnya menyebar pada karyawan. Sikap saling terbuka mengenai alasan-alasan dibalik pandangan atau tindakan tertentu belum maksimal, tetapi manajer mampu menunjukkan keunggulannya dalam pola mental. Pada disiplin Belajar Tim, Kantor Pusat Bank Bukopin Divisi SDM masuk pada kriteria 1 yaitu siap menjadi organisasi belajar. Berdasarkan penelitian, penerapan belajar tim telah dilakukan dengan baik. Pengelolaan konflik ataupun perbedaan pendapat dapat diselesaikan dengan melakukan dialog dan diskusi. Pada disiplin Visi Bersama, Kantor Pusat Bank Bukopin Divisi SDM masuk pada kriteria 1 yaitu siap menjadi organisasi belajar. Penerapan visi bersama telah dilakukan dengan baik dengan adanya dukungan rumusan visi organisasi yang mudah dipahami. Penelitian ini dianggap relevan karena mengacu kepada aspek-aspek dari organisasi belajar yang relevan dengan penelitian ini.

C. Kerangka Berpikir

Pada era globalisasi ini, organisasi telah berkembang dengan cepat. Organisasi dengan visi, misi serta budaya yang beragam. Organisasi memiliki beberapa divisi sebagai penunjang dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebuah organisasi harus belajar lebih cepat dan beradaptasi lebih cepat terhadap lingkungan sekitar untuk dapat bertahan.

Organisasi belajar yang menjadi rujukan peneliti adalah model sistem organisasi belajar menurut Michael J. Marquardt. Organisasi yang baik adalah organisasi yang memperhatikan mengenai kinerja organisasi dan kinerja anggota. Kinerja merupakan aspek yang penting karena kinerja dapat mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi. Jika sebuah organisasi memiliki kinerja yang baik maka organisasi tersebut dapat bertransformasi menjadi Organisasi Belajar. Terdapat lima subsistem dalam organisasi belajar yaitu Belajar, Organisasi, Orang, Pengetahuan dan Teknologi. Untuk mencapai organisasi belajar maka diperlukan evaluasi kinerja sumber daya manusia secara berkala. Evaluasi kinerja sumber daya manusia memiliki manfaat yaitu mengetahui kelebihan dan kekurangan individu sehingga dapat diperbaiki. Penelitian ini akan mengevaluasi kinerja sumber daya manusia yaitu Pengurus HMP TP FIP UNJ periode 2016-2017.

Teknologi Kinerja memiliki fokus yaitu untuk meningkatkan kinerja dengan cara analisis, disain, pengembangan, implementasi dan evaluasi kinerja. Teknologi kinerja memfasilitasi manusia untuk dapat belajar dan menjadi sumber daya manusia yang memiliki budaya belajar di setiap pekerjaan yang dilakukan. Jika sumber daya manusia telah memiliki keinginan untuk terus belajar maka hal ini memiliki manfaat positif untuk organisasi yaitu dapat menjadikan belajar sebagai budaya organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat bertahan dan berkembang untuk menjadi organisasi belajar.

Penelitian ini akan menggunakan model evaluasi kinerja yaitu Model *360 degree*. Model ini merupakan model yang sesuai karena penilaian dilakukan dari berbagai sumber seperti Dosen Pembimbing, Ketua dan Pengurus HMP TP FIP UNJ, Anggota Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM) serta seluruh Mahasiswa Aktif Teknologi Pendidikan. Dengan melakukan penilaian dari berbagai sumber ini akan diperoleh hasil evaluasi yang lebih akurat karena semua responden adalah orang yang bekerja sama dengan HMP TP FIP UNJ.

Penelitian ini akan menentukan indikator berdasarkan lima subsistem organisasi belajar menurut Michael J. Marquardt. Pada Subsistem Belajar dapat dikatakan Sangat Baik jika semua indikator dapat tercapai, dapat dikatakan Baik jika lebih dari lima indikator dapat

tercapai, dapat dikatakan Cukup Baik jika lebih dari satu indikator dapat tercapai dan dapat dikatakan Kurang Baik jika tidak satupun indikator tercapai. Selanjutnya, pada Subsistem Organisasi dapat dikatakan Sangat Baik jika semua indikator dapat tercapai, dapat dikatakan Baik jika tiga indikator dapat tercapai, dapat dikatakan Cukup Baik jika lebih dari satu indikator dapat tercapai dan dapat dikatakan Kurang Baik jika tidak satupun indikator tercapai. Kemudian, Subsistem Orang dapat dikatakan Sangat Baik jika semua indikator dapat tercapai, dapat dikatakan Baik jika lebih dari tiga indikator dapat tercapai, dapat dikatakan Cukup Baik jika lebih dari satu indikator dapat tercapai dan dapat dikatakan Kurang Baik jika tidak satupun indikator tercapai. Pada Subsistem Pengetahuan dapat dikatakan Sangat Baik jika semua indikator dapat tercapai, dapat dikatakan Baik jika lebih dari tiga indikator dapat tercapai, dapat dikatakan Cukup Baik jika lebih dari satu indikator dapat tercapai dan dapat dikatakan Kurang Baik jika tidak satupun indikator tercapai. Pada Subsistem Teknologi dapat dikatakan Sangat Baik jika semua indikator dapat tercapai, dapat dikatakan Baik jika satu indikator dapat tercapai, dan dapat dikatakan Kurang Baik jika tidak satupun indikator dapat tercapai.