

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan yang sangat cepat seperti saat ini yaitu meningkatnya persaingan di tingkat nasional hingga global, kemajuan teknologi, dan kondisi ekonomi yang tidak stabil membuat pentingnya setiap organisasi untuk belajar agar dapat beradaptasi dalam perubahan yang signifikan dan sangat cepat tersebut.¹

Perubahan lingkungan seringkali dibebankan pada sumber daya manusia (SDM) sepenuhnya, menuntut SDM untuk belajar dan bekerja lebih cepat mengikuti perubahan lingkungan. Hal tersebut membuat organisasi sering berharap setiap karyawannya belajar dan menciptakan pengetahuan secara terus-menerus serta mendorong pembelajaran tim (*team learning*) di organisasi tersebut.² Peran SDM sebagai pendorong organisasi tidak terpisahkan dari pengetahuan yang dimiliki oleh individu itu sendiri. Pengetahuan tersebut yang pada akhirnya menjadi sumber daya strategis yang penting untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif suatu

¹ Teresa G. Weldy, "Learning Organization and Transfer: Strategies for Improving Performance", *The Learning Organization*, Vol. 16, No. 1, (2009), hlm.58-68.

² Victoria J. Marsick dan Karen E. Watkins, "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, No. 2, (2003), hlm.132-151.

organisasi (Kriegesmann et al., 2005).³ Menurut Ipe (2003) pengelolaan pengetahuan orang dalam organisasi juga dianggap penting untuk keberhasilan dan stabilitas jangka panjang.⁴

Pentingnya pengetahuan SDM dan pengelolaan akan pengetahuan SDM yaitu dengan membangun kapasitas organisasi untuk mendukung, mendorong, dan memanfaatkan belajar.⁵ Selain itu, suatu organisasi dapat dikatakan berhasil jika memiliki kemampuan dalam mengembangkan institusinya menjadi organisasi belajar.⁶

Organisasi belajar adalah organisasi yang terus menerus belajar dan mengubah (*transform*) dirinya dengan melibatkan semua orang yang terdapat di organisasi dalam prosesnya secara bersama untuk mencapai nilai-nilai bersama (Marsick & Watkins, 2003).⁷ Pada penerapannya, konsep organisasi belajar membuat organisasi harus terus belajar agar dapat tumbuh dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.⁸

Pendekatan organisasi belajar telah terbukti efektif dan memberikan dampak positif bagi organisasi sebagaimana dicatat dalam beberapa penelitian di tempat kerja selama dua dekade terakhir

³ Bernd Kriegesmann, et.al., "*Creative errors and heroic failures: Capturing their innovative potential*", *Journal of Business Strategy*, Vol. 26, No. 3, (2005), hlm.57-64.

⁴ Minu Ipe, "*Knowledge Sharing in Organizations: Conceptual Framework*", *Human Resource Development Review*, Vol. 2, No. 4, (2003), hlm.337-359.

⁵ Marsick, V. J. dan Karen E. Watkins, *Loc.Cit.*

⁶ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, (London: Random House, 1990), hlm.9.

⁷ Marsick, V. J. dan Karen E. Watkins, *Loc.Cit.*

⁸ Rashid K. Al-Abri dan Intisar S. Al-Hashmi, "*The Learning Organisation and Health Care Education*", *Sultan Qaboos University Medical Journal*, Vol. 7, No. 3, (2007), hlm.207-214.

(Bender, 1997; Davis & Daley, 2008; Dymock & McCarthy, 2006; Fowler, 1998; Marsick & Watkins, 2003; McHargue, 2003; Renner et al., 2014; Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith, 1994; Smith, 1999).

Menurut Al-Abri & Al-Hashmi (2007) mengatakan bahwa:

*"In a learning organization, health care education aims to educate its members with up-to-date knowledge to produce competent and safe personnel, who can promote quality in health care services."*⁹

Dalam organisasi belajar, pendidikan kesehatan memiliki tujuan untuk mendidik anggotanya dengan pengetahuan terkini untuk menghasilkan personil yang kompeten dan aman, yang dapat meningkatkan kualitas layanan kesehatan.

Salah satu pendidikan kesehatan yang juga telah menerapkan organisasi belajar yaitu Drisana Child Development Center atau yang biasa dikenal dengan Drisana Center. Drisana Center merupakan klinik tumbuh kembang anak yang memiliki gangguan dan hambatan dalam perkembangan komunikasi, bahasa, keterampilan, sosial kognisi, keterampilan motorik, keterampilan hidup sehari-hari, dan regulasi emosional di Daerah Khusus Jakarta. Salah satu keunggulan Drisana Center dibandingkan klinik tumbuh kembang anak lainnya yaitu penerapan metode SonRise dalam layanan terapi. Drisana Center merupakan klinik yang memiliki sertifikasi SonRise pertama di Indonesia.

⁹ *Ibid.*

Melalui hasil wawancara langsung dan tidak terstruktur yang dilakukan di Drisana Center, Jakarta Pusat pada tanggal 18 Desember 2023 dengan koordinator terapis, Ibu Anissa Sebastia Hartaman. Drisana Center merasa sudah menerapkan organisasi belajar dengan melakukan pembekalan pengetahuan awal tentang SonRise di setiap penerimaan oleh direktur program Drisana Center, selanjutnya turun ke lapangan untuk melihat dan mengamati praktik terapi dengan metode SonRise. Lalu setiap bulan akan dilakukan *sharing session* antar semua terapis untuk berbagi pengalaman dan tantangan yang dihadapi atau pelatihan terkait SonRise. Setelah itu, akan ada supervisi terhadap penerapan metode SonRise yang dilakukan oleh koordinator terapis di tiap 5x pertemuan untuk klien baru dan 10x pertemuan untuk klien lama, serta di tiap 20x pertemuan oleh direktur program.

Dari penjelasan di atas, terlihat bahwa Drisana Center menunjukkan pendekatan terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi, yang merupakan konsep utama organisasi belajar. Meskipun Drisana Center telah menerapkan karakteristik-karakteristik organisasi belajar, masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaannya. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Basyar, staf *general admin*, dan Mbak Syakira staf *social media*, yang merasa kurang mendapatkan informasi yang komprehensif terkait metode SonRise dibandingkan dengan terapis. Kesenjangan ini menunjukkan ada tantangan dalam memastikan semua staf memiliki

pemahaman yang memadai tentang metode yang digunakan. Padahal staf *general admin* dan *social media* merupakan garda terdepan dalam menghadapi berbagai konsumen yang menanyakan seputar layanan di Drisana Center dan dalam pembuatan materi edukasi dan promosi yang berkaitan dengan layanan Drisana Center di *platform social media* Instagram @drisanacenter.

Selain itu, tiap akhir tahun Drisana Center juga melakukan penilaian kinerja dari diri sendiri dan kolega. Lalu setelahnya akan diberikan waktu untuk sesi *one-on-one* dengan atasan untuk membahas lebih lanjut terkait penilaian kinerja. Tetapi menurut hasil wawancara dengan koordinator terapis, Ibu Anissa Sebastia Hartaman bahwa hasil dari penilaian kinerja tersebut tidak ada aksi tindak lanjut untuk menemukan solusi yang tepat bagi permasalahan yang dihadapi dan pelatihan yang diberikan untuk memfasilitasi belajar menjadi tidak relevan dengan kebutuhan staf.

Kemudian, tidak adanya standar yang harus dicapai untuk kenaikan gaji atau level yang menyebabkan kurangnya memotivasi belajar *skill* baru yang dapat menunjang pekerjaan, dan perlu adanya penyamaan persepsi mengenai evaluasi sebagai wadah untuk terbuka dalam menerima kritik dan saran untuk mencapai tujuan bersama, bukan untuk wadah menyalahkan dan menyudutkan salah satu pihak.

Pentingnya kehadiran dan keterlibatan langsung pemimpin di lingkungan kerja dapat moral dan motivasi staf.¹⁰ Peneliti melakukan observasi dengan melihat daftar kehadiran bahwa atasan di Drisana Center memiliki kehadiran yang cukup rendah dengan frekuensi 12x dalam 3 bulan terakhir untuk direktur program, frekuensi 5x dalam 3 bulan terakhir untuk direktur operasional, dan frekuensi 1x dalam 3 bulan terakhir untuk direktur utama.

Melalui wawancara dengan direktur program Drisana Center, Ibu Nuryanti Yamin, diketahui bahwa terdapat staf yang tidak mengikuti tata tertib dan peraturan di Drisana Center. Hal tersebut berdampak serius pada reputasi dan keberlanjutan Drisana Center serta kehilangan pelanggan.

Dari pemaparan di atas, terdapat masalah penurunan kualitas kerja sumber daya manusia dan kepuasan pelanggan. Kedua hal tersebut memiliki hubungan yang sangat erat dengan organisasi belajar. Nurbiyati dalam bukunya mengatakan melalui organisasi belajar, atasan dan staf akan tumbuh memiliki motivasi dan kompetensi tinggi serta berorientasi pada pelanggan, sehingga mendorong peningkatan kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif.¹¹

Melihat fenomena tersebut, sebagai Teknolog Pendidikan berinisiatif untuk melakukan survei guna melihat pelaksanaan

¹⁰ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice (7th ed.)*, (London: SAGE Publications, 2016), hlm.494.

¹¹ Titik Nurbiyati, "*Learning Organization sebagai strategi meningkatkan keunggulan kompetitif*", Wahana: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, Vol. 15, No. 1, (2012), hlm.59.

organisasi belajar di Drisana Center, apakah terlaksana sesuai dengan teori organisasi belajar yang tepat. Hal ini penting karena banyak organisasi yang mengklaim menerapkan organisasi belajar namun dalam praktiknya tidak sesuai dengan teori atau penelitian tentang organisasi belajar.¹² Selain itu, Drisana Center ingin menjadi organisasi belajar yang lebih baik di masa depan, sesuai dengan definisi Teknologi Pendidikan oleh AECT (2008), yaitu

“Educational Technology is the study and ethical practice of facilitating learning and improving performance by creating, using, and managing appropriate technological process and resources.”¹³

Teknologi pendidikan mencakup studi dan praktik yang membantu setiap orang belajar, meningkatkan kinerja, dan menciptakan, menggunakan, dan mengelola proses dan sumber daya teknologi dengan cara yang tepat. Kawasan ini berkaitan dengan organisasi belajar. Organisasi belajar menggunakan teknologi pendidikan untuk membantu setiap orang meningkatkan kinerja dengan menggunakan sumber belajar dan teknologi yang tepat.

Berdasarkan fakta-fakta, beberapa jurnal penelitian yang relevan, wawancara serta melihat peran Teknologi Pendidikan dalam memfasilitasi proses belajar seseorang untuk meningkatkan kinerjanya, peneliti tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui seberapa jauh

¹² Al-Abri, R. K. dan Intisar S. Al-Hashmi, *Loc.Cit.*

¹³ Khairuddin Nasution, *“Teknologi Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas”*, Prosiding Seminar Nasional Teknologi Pendidikan Pascasarjana UNIMED, (2019), hlm.387-394.

Drisana Center menerapkan organisasi belajar untuk pengembangan individu maupun organisasinya.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diuraikan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana terapis memperoleh pemahaman mengenai metode SonRise?
2. Bagaimana penerapan organisasi belajar di Drisana Center?
3. Bagaimana Drisana Center mengelola kegiatan pelaksanaan organisasi belajar?
4. Apakah pelaksanaan organisasi belajar di Drisana Center sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan?
5. Apakah pelaksanaan organisasi belajar di Drisana Center sudah sesuai dengan indikator karakteristik dari organisasi belajar?

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, batasan masalah dalam penelitian ini yaitu masalah kelima, yakni pelaksanaan organisasi belajar di Drisana Center dengan melihat indikator karakteristik organisasi belajar.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui apakah pelaksanaan organisasi belajar di Drisana Center sudah sesuai dengan indikator karakteristik dari organisasi belajar?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan organisasi belajar di Drisana Center yang dilihat dari aspek organisasi belajar.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dari hasil penelitian ini diantaranya adalah:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya yaitu:

- a) Penelitian dapat digunakan sebagai referensi dan sumber bacaan bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian di waktu yang akan datang, khususnya penelitian mengenai organisasi belajar.
- b) Memberikan informasi dan data yang akurat mengenai pelaksanaan organisasi belajar di Drisana Center.

b. Manfaat Praktis

- a) Meningkatkan kesadaran dan motivasi belajar para staf di Drisana Center dalam meningkatkan pengetahuan dan pengembangan diri.
- b) Bagi Drisana Center, hasil penelitian menggambarkan penerapan organisasi belajar yang telah dilakukan di Drisana Center dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan mengembangkan program-program yang berkaitan dengan upaya meningkatkan kualitas kerja sumber daya manusia dan kepuasan pelanggan melalui kegiatan organisasi belajar.
- c) Penelitian ini dapat memperkaya pengetahuan dan sumber belajar di kampus khususnya program studi Teknologi Pendidikan yang berkaitan dengan organisasi belajar sebagai upaya meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia.
- d) Penelitian ini bermanfaat bagi peneliti sebagai pengalaman belajar dan pengimplementasian ilmu yang telah dipelajari selama menjalani perkuliahan di program studi Teknologi Pendidikan, khususnya konsentrasi teknologi kinerja. Selain itu, penelitian ini merupakan upaya dalam memenuhi tugas akhir sebagai bagian dari syarat akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta.