

Urgensi *Learning Organization* dengan Peran Kepemimpinan Digital dan Penerapannya sebagai Budaya Organisasi

Reva Novianti^{1*}, Sam'un Jaja Raharja², Herwan Abdul Muhyi³, Ratih Purbasari⁴
^{1,2,3,4} Universitas Padjadjaran

E-mail: reva22002@mail.unpad.ac.id¹, harja_63@yahoo.com², herwan@unpad.ac.id³,
ratih.purbasari@unpad.ac.id⁴

Dikirim: 25 Des 2023 Direvisi: 23 Mei 2024 Dipublikasi: 30 Juni 2024

ABSTRAK

Suatu perusahaan terdiri dari kumpulan manusia di dalamnya yang akan selalu dituntut untuk beradaptasi sebab manusia tidak akan bisa lepas dari perkembangan teknologi sehingga diharuskan terus bergerak menuju perubahan. Manusia penuh dengan rasa penasaran serta memiliki banyak keinginan dan kebutuhan yang berubah-ubah akan mengakibatkan iklim organisasi bisnis yang dinamis. Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada dengan membangun budaya organisasi pembelajar atau *learning organization*. Penelitian ini merupakan sebuah kajian literatur dari berbagai sumber dan rujukan penelitian terdahulu. Penting bagi perusahaan untuk mempersiapkan diri pada era digital ini dengan kepemimpinan digital yang akan membangun budaya organisasi untuk meningkatkan kemampuan adaptif pada karyawan sehingga akan berdampak baik bagi peningkatan kinerja mereka.

Kata kunci: budaya organisasi, learning organization, kepemimpinan digital

ABSTRACT

A company consists of a collection of people in it who will always be required to adapt because humans will not be able to escape the development of technology so that it is required to continue to move towards change. Humans are full of curiosity and have many desires and needs that change will result in a dynamic business organization climate. This is a challenge for companies to manage and develop existing human resources by building a learning organization culture. This research is a literature review from various sources and references to previous research. It is important for companies to prepare themselves in this digital era with digital leadership that will build an organizational culture to increase adaptive capabilities in employees so that it will have a good impact on improving their performance.

Keywords: organizational culture, learning organization, digital leadership

A. PENDAHULUAN

Era 5.0 menuntut agar pembelajaran manusia dilakukan dengan mengembangkan keterampilan untuk berinovasi dan beradaptasi lebih cepat, termasuk memiliki keterampilan sosial dan emosional, berpikir kritis, kreatif hingga kemampuan berkolaborasi (Fricticarani et al., 2023). Konsep era 5.0 ingin menciptakan budaya baru di berbagai bidang kehidupan manusia, termasuk pada ruang lingkup organisasi bisnis. Budaya organisasi merupakan sebuah sistem, nilai-nilai atau norma-norma yang dijadikan sebagai pedoman oleh para anggota di dalam suatu lingkungan organisasi yang biasanya telah dianut dari generasi ke generasi.

Di dalam sebuah organisasi peran pemimpin sangat diperlukan sebagai sosok yang akan mengarahkan anggotanya serta mengelola organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan memaksa orang lain atau dalam hal ini anggotanya agar melaksanakan apa yang diperintahkan untuk selanjutnya dapat membantu tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Guntoro, 2020). Kepemimpinan pada era digital (*digital leadership*) menghasilkan banyak persoalan untuk dipertimbangkan terutama mengenai kesiapan pemimpin dan juga anggotanya dalam melakukan eksplorasi penggunaan teknologi digital untuk menunjang produktivitas organisasi. Meski demikian, kemampuan memimpin secara digital penting dimiliki oleh setiap pemimpin agar dapat mendorong berkembangnya organisasi secara digital, sebab berjalannya organisasi akan bergantung kepada arahan dan keputusan pemimpin.

Adanya perubahan yang terus berjalan dan iklim organisasi bisnis yang tidak akan bisa lepas dari persaingan menjadi hal-hal umum di dalam organisasi. Kerja sama dinilai sangat penting sebagai fondasi suatu organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan, perubahan, serta ketidakpastian di masa mendatang. Melalui respon yang tepat, cepat dan kemampuan beradaptasi dengan mengikuti perubahan secara bersama-sama adalah kunci suatu organisasi dapat bertahan. Kebersamaan ini diperlukan agar organisasi secara konsisten akan menciptakan suatu budaya yang dapat membangun sebuah ekosistem pembelajaran. Istilah yang mengacu pada budaya pembelajaran atau saling berbagi pengetahuan ini dikenal sebagai *learning organization*.

Learning Organization termasuk ke dalam budaya suatu organisasi yang terbentuk akibat organisasi yang mendorong para anggotanya agar tidak hanya mengembangkan diri sendiri tetapi juga membantu rekan lain untuk ikut berkembang bersama. *Learning organization* erat kaitannya dengan *sharing knowledge* juga *training and development* yang dikelola oleh bagian manajemen SDM. *Learning organization* pada era digital akan lebih mempermudah transfer *knowledge* antar anggota sebab adanya peran teknologi. Akan tetapi, tanpa peran pemimpin yang dapat mengarahkan anggota dan organisasi secara keseluruhan untuk bertransformasi secara digital, maka sulit bagi organisasi untuk bisa berkembang sebagaimana mestinya.

Pemimpin dengan kepemimpinan digital yang baik tentu akan mempengaruhi budaya organisasi dimana budaya ini akan mempengaruhi cara karyawan dalam berinteraksi dan bekerja. Kepemimpinan digital berorientasi kepada inovasi, kolaborasi, dan adaptabilitas sementara budaya organisasi akan berperan sebagai pendukung dengan menciptakan organisasi pembelajaran (*learning organization*). Selanjutnya karyawan akan didorong untuk terus berkembang, belajar, dan berinovasi. Adanya kepemimpinan digital akan memperkuat iklim belajar dalam organisasi. Apabila kepemimpinan digital dan budaya organisasi yang mendukung *learning organization* berjalan secara efektif, maka pada akhirnya akan mendorong karyawan agar memberikan kinerja terbaik mereka. Dalam hal ini karyawan akan dituntut untuk menjadi lebih kreatif, inovatif, serta

adaptif dalam menghadapi tantangan di era digital saat ini. Dengan demikian penting untuk lebih memahami peran dan keterkaitan dari kepemimpinan digital, budaya organisasi, *learning organization*, dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi atau perusahaan di era digital saat ini.

B. KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Learning Organization

Menurut pendapat Sange (dalam Widodo, 2021:44) *learning organization* adalah kondisi organisasi dimana para anggotanya terus secara berkelanjutan meningkatkan dan memperluas kemampuan juga pengetahuannya untuk menciptakan hasil yang diinginkan, dimana pola berpikir baru dan ekspansif bertumbuh, aspirasi bersama dikembangkan secara bebas, dan para anggota terus menerus belajar bersama-sama. Kemudian, menurut Cahyadi (2021) *learning organization* atau organisasi pembelajaran merupakan organisasi yang memiliki kemampuan untuk selalu memperbaiki kinerja secara berkelanjutan karena anggota-anggotanya memiliki komitmen dan kompetisi individual yang mampu belajar serta berbagi pengetahuan pada tingkat superfisial dan substansial.

Maka *learning organization* secara singkat dapat disimpulkan sebagai kondisi organisasi yang membentuk sistem terintegrasi dimana karyawan-karyawan di dalamnya memiliki kebebasan untuk terus mengalami proses pembelajaran dengan dilandasi budaya kerja yang dimiliki.

Pengertian Budaya organisasi

Budaya adalah nilai-nilai yang dianut manusia yang memengaruhi sikap dan perilaku manusia. Organisasi memiliki konsep sekelompok orang yang memiliki tujuan sama, yang akan lebih efektif dan efisien jika dicapai secara bersama-sama dimana terdapat pembagian tugas, wewenang, serta tanggung jawab bagi setiap orang yang tergabung (Sulaksono, 2019). Menurut Robbins (dalam Sulaksono, 2019:2), budaya organisasi diartikan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem makna ini menjadi seperangkat nilai dan karakteristik yang dicita-citakan bahkan dihargai oleh suatu organisasi. Robbins (dalam Sulaksono 2019:6) menyatakan bahwa pembentukan budaya organisasi ini membutuhkan waktu yang lama dan akan berakar dalam organisasi jika pada akhirnya sudah terbentuk.

Budaya organisasi adalah jiwa organisasi yang berisi seperangkat asumsi, nilai-nilai, norma-norma sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pandangan, pedoman, landasan tingkah laku bagi anggota-anggotanya agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk tetap eksisnya organisasi (Nurdin, 2012). Maka budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai sebuah nilai yang dijadikan pedoman, yang akan membentuk karakteristik para anggotanya sehingga pada akhirnya akan membangun lingkungan kerja yang diharapkan.

Pengertian Kepemimpinan digital

Kepemimpinan mengacu kepada suatu proses memengaruhi orang lain agar dapat mengikuti apa yang diinginkan atau diperintahkan oleh orang yang memengaruhi. Gaya kepemimpinan berkaitan erat dengan karakter dan kepribadian yang dimiliki seorang pemimpin sehingga setiap pemimpin akan memiliki gaya yang berbeda dalam memimpin suatu organisasi. Kepemimpinan digital merupakan kemampuan dalam memimpin, mengarahkan serta melakukan evaluasi atas proses transformasi digital perusahaan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya dan nilai tambah yang dimiliki perusahaan (Sunaryo et al., 2021). Kemudian A. Sarjito (2019) mengemukakan bahwa kepemimpinan digital berkaitan dengan pengetahuan seorang pemimpin berikut

calon pemimpin agar dapat mengarahkan organisasi untuk bertransformasi menuju arah digital. Tingkat kesiapan perlu diidentifikasi lebih dulu dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu mengikuti arus perubahan teknologi informasi yang ada.

Adapun menurut Farunik (2019) strategi yang dapat diterapkan untuk membangun kepemimpinan digital dengan pendekatan situasional, antara lain: a) Mengukur tingkat kesiapan dengan memberikan tugas umum dan dasar yang ingin dicapai pemimpin; b) Menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau hubungan dengan pengikut sesuai dengan tingkat kesiapannya; c) Mendelegasikan pengikut dengan tingkat kesiapan yang tinggi untuk membantu supervisi pengikut dengan kesiapan rendah jika kelompok kerja berkembang menjadi besar.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan digital adalah kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan memengaruhi pengikutnya untuk berproses berdampingan dengan media digital.

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyo dan Wikaningrum (2020) dengan judul “Peran *Knowledge Sharing*, *Learning Organization*, dan *Individual Innovation Capability* Terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pertanyaan terbuka kepada karyawan BPTP Jawa Tengah bahwa mengikuti karyawan ke dalam berbagai pelatihan, adanya target nominal nilai dalam kuantitas menghasilkan karya ilmiah juga mengikuti seminar atau *workshop* mengakibatkan karyawan terpacu untuk meningkatkan poin sebab ingin memenuhi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dimana poin-poin ini akan membantu mereka untuk proses kenaikan pangkat dan jabatan. Selanjutnya *learning organization* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *individual innovation capability* atau kemampuan inovasi individual karyawan, dimana sebuah inovasi bisa dihasilkan atas dasar Kerjasama, saling belajar, dan saling bertukar ide, dengan demikian menimbulkan persaingan dan perlombaan menaikkan poin sebagai syarat kenaikan pangkat pada akhirnya akan menyebabkan inovasi tumbuh. *Learning organization* melalui diskusi dapat mendukung munculnya ide-ide baru dari para karyawan. *Knowledge sharing* berperan penting sebagai variabel perantara *learning organization* dan kinerja karyawan dimana dengan adanya kegiatan berbagi pengetahuan secara terbuka dan sukarela maka organisasi akan membentuk lingkungan belajar bersama dan karyawan akan menumbuhkan kemauannya untuk belajar demi mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan sudah memiliki kemauan, maka dalam diri akan tumbuh pula keinginan untuk maju dan berkembang mencapai apa yang dicita-citakan sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Rumijati (2020) dengan judul “Peran *Knowledge Sharing* dan Motivasi Pada Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Karyawan” mencapai kesimpulan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimana *learning organization* terlebih dahulu berpengaruh terhadap *knowledge sharing*, lalu *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. *Learning organization* juga berpengaruh terhadap motivasi karyawan dimana motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap perusahaan telekomunikasi di Malang yaitu Telkom dan Telkomsel. Pada Perusahaan telekomunikasi, *learning organization* diperlukan agar karyawan mampu mengikuti perkembangan teknologi yang setiap saat semakin canggih sehingga iklim pembelajaran dalam organisasi diperlukan dimana nantinya juga akan berdampak pada kinerja seseorang. *Knowledge sharing* memiliki peran dalam memediasi *learning organization* terhadap kinerja karyawan dimana *knowledge sharing* bisa menjadi hal penting yang akan berdampak lebih baik terhadap kinerja. Kinerja karyawan akan mencapai hasil

maksimal sebab di dukung pengetahuan individu termasuk pengetahuan yang didapat setelah saling berbagi dan memberikan pengalaman satu-sama lain. Dengan *learning organization*, organisasi dapat memberikan wadah bagi karyawan dalam belajar, menciptakan keingintahuan tinggi dan keinginan untuk saling belajar Bersama sehingga mampu memperkuat kerjasama tim dan mendorong karyawan dalam mencapai prestasi. Semakin diterapkannya iklim pembelajaran, maka akan motivasi karyawan akan meningkat untuk mencapai sebuah penghargaan, perkembangan di tempat kerja, dan pengakuan dari organisasi. Akan tetapi, motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana tinggi rendahnya kinerja seseorang tidak mutlak disebabkan karena motivasi karyawan namun ada beberapa faktor lain, *learning organization* salah satunya.

Berdasarkan penelitian oleh Andayani dkk. (2022) dengan judul “Model Peningkatan Kinerja Berbasis Budaya Organisasi, *Learning Organization*, dan *Knowledge Sharing*: Studi Kasus Pada Pos Indonesia Kantor Cabang Kota Magelang” menghasilkan kesimpulan bahwa *learning organization* berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge sharing*; *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; lalu *Learning organization* ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Pos Indonesia Kantor Cabang Kota Magelang. Hal ini disebabkan indikator tim *learning* yang masih rendah dimana karyawan masih kurang dalam pengalaman kegiatan belajar kelompok seperti kurangnya forum formal yang diadakan kantor untuk sesi pembelajaran karyawan. Berawal dari budaya organisasi yang tidak berpengaruh signifikan terhadap proses *knowledge sharing* atau dengan kata lain kondisi kantor yang kurang mendukung. Pos Indonesia Kantor Cabang Kota Magelang ini ternyata mengalami perubahan pada nilai budaya organisasi, sehingga timbul penolakan dari karyawan yang enggan untuk membagikan pengetahuan yang dimilikinya. Dengan demikian, penulis memberikan saran untuk meningkatkan *learning organization* melalui peningkatan proses *sharing knowledge* sehingga kinerja karyawan juga dapat meningkat.

Maka *learning organization* menjadi sangat penting untuk diterapkan di dalam sebuah organisasi, apapun bentuknya. Ditengah tantangan dan dorongan perubahan, organisasi harus mengembangkan strategi yang tepat dalam merancang fleksibilitas pembelajaran. Organisasi perlu meningkatkan kolaborasi dan berinvestasi terhadap teknologi untuk mendukung *sharing knowledge* dalam ketidakpastian masa saat ini (Fitria et al., 2023). Melihat dari pengaruhnya kepada produktivitas kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Berikut penulis tertarik untuk mengupas urgensi dan bagaimana budaya pembelajaran dapat terbentuk di dalam suatu organisasi, serta pengaruh apa saja yang terkait sehingga semua organisasi harus mempersiapkan diri untuk menjadi organisasi pembelajar.

C. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan pada artikel ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (*library research*). Pendekatan kualitatif menurut Creswell (dalam Gunawan, 2013) merupakan pendekatan untuk membangun pengetahuan berdasarkan perspektif-konstruktif untuk membangun teori atau sebuah pengalaman tertentu misalnya makna-makna yang berasal dari pengalaman individu, hingga nilai-nilai social dan sejarah, atau berdasarkan kepada perspektif partisipatori misalnya orientasi yang melibatkan politik, isu, kolaborasi, perubahan, dan atau keduanya.

Tujuan dari penelitian secara kualitatif adalah untuk memahami fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitik beratkan pada gambaran lengkap tentang fenomena yang dikaji daripada memerincinya menjadi variabel-variabel yang saling terkait. Studi pustaka (*library research*) atau kajian literatur yaitu metode dengan pengumpulan data

dengan cara memahami dan mempelajari teori-teori dari berbagai literatur yang berhubungan dengan penelitian. Adapun tahapan dari studi pustaka ini adalah: a) menghimpun sumber kepustakaan baik primer ataupun sekunder; b) melakukan klasifikasi berdasarkan formula penelitian; c) Melakukan pengolahan terhadap data atau dengan melakukan pengutipan referensi (Adlini et al., 2022).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Terbentuknya Budaya Organisasi Pembelajar

Setiap individu sebelum bergabung ke dalam sebuah organisasi tentulah memiliki karakter, kepribadian, keinginan, niat, dan bahkan tujuan yang berbeda satu dengan lainnya. Hal ini menjadi wajar sebab individu terlahir dengan kapasitas serta lingkungan yang berbeda namun, perusahaan harus membangun sebuah prinsip dan nilai-nilai yang diyakini oleh seluruh anggota sehingga dapat meningkatkan efektivitas dalam bekerja. Budaya organisasi merupakan kumpulan dari norma-norma, nilai-nilai, simbol, ritual, bahasa, hingga cara berpikir dan bertindak di dalam sebuah organisasi yang akan membentuk kebiasaan dalam perilaku anggota serta membangun citra organisasi (Anco, 2017).

Budaya organisasi tumbuh seiring berjalannya waktu dan dibentuk dalam sebuah proses yang panjang mulai organisasi itu didirikan hingga menjadi stabil dan dituntut untuk terus beradaptasi (Anco, 2017). Budaya organisasi menjadi nilai-nilai dasar yang menjadi sebuah keyakinan untuk diterapkan sebagai pedoman dalam lingkup organisasi. Maka penting bagi perusahaan untuk melakukan fase orientasi yakni memperkenalkan segala macam atribut yang ada termasuk tata aturan dan perilaku yang harus dimiliki setiap karyawan. Setiap organisasi bisnis akan selalu dihadapkan dengan iklim kompetisi akibat banyaknya persaingan yang diikuti dengan perkembangan teknologi sehingga perusahaan harus selalu belajar. Iklim kompetisi dan persaingan harus diimbangi dengan terbentuknya iklim pembelajaran di antara karyawan agar perusahaan tidak hanya menjadi pengikut akan perubahan namun, berperan dengan memberikan dampak sebagai seorang pencipta sebuah inovasi yang baru.

Peran Penting Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan menjadi faktor penting yang akan memengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja dan seorang pemimpin memegang kendali atas arah gerak perusahaan. Stephen P. Robbins menyatakan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui filsafat atau keyakinan yang dimiliki pendiri dimana hal ini akan sangat memengaruhi kriteria atau proses perekrutan karyawan dan bagaimana mempertahankan karyawan. Selanjutnya tindakan dari pimpinan atau manajemen puncak dalam membangun dan membentuk iklim dalam lingkungan kerja akan beragam, ada yang diterima dan ada yang ditolak. Budaya organisasi disosialisasikan kepada para karyawan setelah sebelumnya dilakukan penyesuaian dan pencarian kecocokan antara nilai karyawan baru dengan nilai organisasi dalam proses seleksi (Amin & Siswanto, 2018). Begitulah budaya *learning organization* akan tercipta yakni dengan didasari oleh pemimpin yang selanjutnya direalisasikan melalui pembiasaan iklim pembelajaran.

Pada era digital saat ini, perubahan semakin cepat sehingga karyawan perlu dibekali ilmu pengetahuan digital untuk meningkatkan produktivitas dan mendorong munculnya inovasi. Implementasi budaya digital yang kuat akan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan, menciptakan nilai baru perusahaan, dan memberdayakan karyawan dalam mencari atau meningkatkan kemampuan yang dimiliki. Akan tetapi, jauh sebelum itu pemimpin harus terlebih dahulu menyesuaikan diri terhadap perubahan digital dengan menerapkan kepemimpinan digital dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Adapun kepemimpinan digital memiliki lima karakteristik menurut Pearl Zhu (dalam Tulungen et al., 2022), antara lain: a) Pemimpin memiliki pemikiran kreatif, yakni memiliki cara berpikir yang tidak terbatas sehingga selalu memberikan ide-ide yang baru; b) pemimpin memiliki keberanian dalam menghadapi perubahan pasar, persaingan, dan menghadapi permasalahan dengan baik; c) pemimpin seorang visioner yang mampu memberikan arahan untuk mentransformasikan perusahaan secara digital; d) pemimpin memiliki rasa ingin tahu tinggi yang mendorong untuk selalu belajar serta bergerak maju dengan menerapkan analisis VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity); e) pemimpin mampu memberikan arahan pada situasi yang kompleks sebab memiliki pengetahuan yang luas dan menerapkan cara berpikir sistemis untuk mengambil keputusan.

Istilah VUCA kerap terkait dalam konteks geopolitik dan atau bisnis dimana menggambarkan situasi yang merujuk kepada situasi yang tidak pasti dan rentan mengalami perubahan. VUCA merupakan akronim dari Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity. *Volatility* berarti bahwa situasi di masa yang akan datang dapat berubah dengan cepat, begitu tidak stabil dan tidak terduga. Siapapun tidak ada yang dapat memprediksi bahwa tahun di masa covid-19 itu akan menjadi tahun yang begitu berat dan menyulitkan bagi hampir seluruh pihak. *Uncertainty*, bahwa situasi di masa depan penuh dengan hal-hal yang tidak pasti dimana siapapun tidak bisa selalu berkaca kepada masa lalu atau sejarah yang ada. *Complexity*, bahwa saat ini dan di masa depan segala sesuatunya menjadi lebih rumit juga kompleks. Satu kesalahan saja bisa berakibat fatal sebab berpengaruh kepada aspek yang lain. *Ambiguity*, menggambarkan bahwa lingkungan pada zaman sekarang sulit dipahami dan semakin membingungkan dari waktu ke waktu dimana suatu hal dapat menimbulkan ragam persepsi yang berbedabeda. VUCA sebagai sebuah era yang ditandai dengan timbulnya permasalahan rumit memerlukan solusi yang tepat. Sumber Daya Manusia dengan kemampuan beradaptasi, kreativitas, serta inovasi yang baik sangat dibutuhkan. Hal ini mendorong sebuah kenyataan bahwa SDM harus dibantu untuk berkembang melalui pelatihan dengan menciptakan budaya pembelajaran di dalam organisasi. Budaya pembelajaran ini akan menuntun seluruh karyawan dalam menghadapi perubahan yang ada.

Urgensi Learning Organization

Konsep *learning organization* harus mampu membangun ‘sikap’ *sharing knowledge* atau berbagi pengetahuan diantara karyawan sebab pengetahuan akan bermanfaat jika dibagikan kepada semua orang. Jika pengetahuan yang dimiliki hanya disimpan untuk diri sendiri atau perusahaan mengadakan pelatihan hanya untuk orang tertentu maka akan menjadi sia-sia. Sedangkan kunci perusahaan yang maju dan berkembang tentu memerlukan peran kerja sama tim dalam menyelesaikan pekerjaan dan permasalahan yang ada. *Sharing knowledge* yang terbangun secara personal akan membangun kedekatan antara karyawan dan menciptakan atmosfer yang baik dalam lingkungan tempat kerja. Kemampuan dan kemauan dalam membagi pengetahuan yang dimiliki akan menjadi salah satu kunci dalam menjaga keberlangsungan perusahaan.

Adapun lima pilar yang dapat membuat organisasi dapat belajar menurut Peter Senge yaitu: 1) *personal mastery*; 2) *mental model*; 3) *shared vision*; 4) *team learning*; dan 5) *systems thinking* (Cahyadi, 2021; Marthunis, 2020). **Personal Mastery (Penguasaan diri/ Kepiawaian pribadi)**— individu terus belajar untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan diri, mengembangkan potensi serta keahlian yang dimiliki demi mencapai hasil kerja yang diinginkan. Organisasi secara konsisten berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan dan mendorong seluruh anggota dalam merealisasikan apa yang menjadi tujuan serta hasil yang diinginkan. **Shared Vision (Visi Bersama)**— sebuah prinsip yang berasal dari visi atau tujuan pribadi

masing-masing anggota untuk selanjutnya disepakati dan dilaksanakan bersama sehingga membentuk tanggung jawab serta komitmen dalam mencapai visi yang telah ditetapkan. Visi bersama dibuat sebagai identitas yang akan menuntun anggota dalam bekerja demi mencapai tujuan di masa depan.

Mental Models (Membangun mental)— sebuah upaya dalam membangun kesadaran agar memiliki asumsi, citra, dan pola pikir yang lebih baik tentang diri sendiri termasuk kenyataan dalam pikiran orang lain serta lingkungan sekitar. Mental Model menjadi pilar yang fundamental sebab akan memengaruhi segala penglihatan yang berujung pada terbentuknya sikap serta pengambilan keputusan. Penting bagi individu untuk membangun mental yang positif sehingga timbul perasaan menjadi individu pembelajar. Dengan sikap mental yang positif maka harapan untuk menciptakan lingkungan yang positif yakni aman dan nyaman untuk pembelajaran bersama akan terbangun. **Team learning (Pembelajaran tim)**— organisasi perlu menciptakan kerja sama tim yang baik melalui sumber daya manusia yang sesuai dengan kompetensi, bertanggung jawab, memiliki kemampuan komunikasi, dan mampu menyelesaikan pekerjaan ataupun permasalahan secara bersama-sama. Pembelajaran tim memungkinkan suatu individu akan berkembang lebih baik dan mampu meningkatkan kemampuan diri lebih besar dibandingkan saat bekerja sendiri, sebab terjalannya kerjasama juga kolaborasi yang menggabungkan bakat satu dengan yang lain. **System Thinking (Berpikir sistemis)**— membangun sebuah cara pandang atau cara berpikir yang lebih baik dalam menghadapi permasalahan dengan melihat gambaran peristiwa secara menyeluruh sekaligus mempertimbangkan berbagai dampak yang mungkin terjadi. Organisasi sebagai sebuah sistem dengan ragam sub sistem atau unit kerja memiliki keterkaitan satu sama lain sehingga permasalahan harus dicermati dengan mengaitkan seluruh sistem yang ada. hindarilah berpikir secara sempit dan pendek.

Kelima pilar dari Peter Senge tersebut perlu digabungkan secara utuh atau dengan kata lain harus dikembangkan, dihayati dan diwujudkan dalam perilaku sehari-hari oleh setiap anggota organisasi (Cahyadi, 2021). Hal ini akan membantu organisasi dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia karena penerapan kelima pilar ini akan merangsang proses pembelajaran organisasi dengan lebih cepat. Maka, organisasi akan meningkatkan kemampuannya dalam beradaptasi di era 5.0 ini dan memiliki segudang antisipasi dalam menyongsong perubahan seiring dengan berjalannya waktu. Demi mewujudkan hal learning organization, peran kepemimpinan digital yang membangun budaya organisasi pembelajaran sangat krusial dan dibutuhkan.

Sarana Pembelajaran: *Training and Development*

Perusahaan perlu menciptakan iklim dan lingkungan pembelajar agar karyawan dapat meningkatkan kemampuan diri lebih baik lagi. Dalam hal ini, *training and development* akan memberikan peran yang penting bagi seluruh karyawan. Pelatihan ini haruslah secara rutin diberikan bukan hanya untuk karyawan yang baru namun juga diberikan kepada karyawan-karyawan lama. Belajar merupakan sebuah proses yang tidak akan pernah selesai atau berakhir begitu saja meski karyawan sudah merasa mahir dalam mengerjakan tugasnya. Karyawan masih harus dan terus mendapatkan pembelajaran untuk menghadapi perubahan dan trend yang terbaru, misalnya digitalisasi. Dengan memberikan pelatihan dan pengembangan maka seluruh karyawan akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan sehingga akan menunjang karir mereka di masa depan serta terus meningkatkan kinerja baiknya di perusahaan.

Organisasi hendaknya menjadikan pelatihan dan pengembangan sebagai investasi bagi perusahaan sehingga perlu dipertimbangkan dengan baik agar tidak berujung sia-sia sebab membutuhkan biaya yang biasanya tidak sedikit. Pelatihan yang diberikan haruslah sesuai dengan kebutuhan karyawan yang disesuaikan dengan trend masa kini

dan hal-hal yang harus dipelajari dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Maka untuk menghindari pelatihan yang sia-sia terlebih dahulu perlu dilakukan *Training Need Analysis* (TNA) sehingga program pelatihan yang dilakukan menjadi lebih akurat. Adapun secara umum tahapan dalam melaksanakan TNA ini adalah: a) identifikasi akar masalah; b) analisis kesenjangan (gap) kinerja; c) analisis kebutuhan; d) identifikasi solusi atau rekomendasi.

Pertama-tama perlu diketahui permasalahan yang sedang atau akan dihadapi organisasi, kaitannya dengan sumber daya manusia yakni melakukan identifikasi tentang area mana yang kinerja karyawannya menurun sehingga perlu untuk ditingkatkan. Hal ini juga turut dilakukan agar diketahui masalah dasar yang menjadi penyebab timbulnya kesenjangan kinerja. Analisis kesenjangan dilakukan dengan melakukan perbandingan anatar produktivitas karyawan secara aktual dengan ekspektasi yang diharapkan organisasi. Selanjutnya, analisis kebutuhan dirancang dan diimplementasikan dengan menerapkan intervensi yang sesuai berdasarkan analisis masalah dan kesenjangan. Analisis kebutuhan mencakup pelatihan, tugas, lingkungan serta biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang akan diterima. Tahap terakhir, melakukan identifikasi atas program pelatihan yang tepat dan harus dilaksanakan demi mencapai peningkatan produktivitas kinerja karyawan. Ketika pelatihan dilaksanakan dengan metode dan kebutuhan yang sesuai maka program *training and development* akan berjalan dengan efektif sehingga karyawan akan memiliki media yang mendukung mereka dalam mengembangkan diri dengan tepat.

Karyawan yang merasakan kenyamanan akan loyal terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik. Sebaliknya karyawan yang tidak merasa nyaman akan menimbulkan rasa tekanan yang bisa menurunkan produktivitas kerja atau dengan kata lain kinerja karyawan tersebut terganggu. Apabila manajemen pengetahuan dan budaya pembelajaran terus ditingkatkan serta dikelola dengan baik maka kinerja karyawan juga akan terus meningkat (Fitria et al., 2023). Dengan membangun manajemen pengetahuan dan pembelajaran yang baik pada organisasi maka akan berpengaruh baik pula terhadap karir perusahaan (Rusilowati, 2015). Manajemen pengetahuan dan pembelajaran dalam suatu organisasi akan membangun keunggulan kompetitif pada perusahaan seiring dengan meningkatnya inovasi dan kreatifitas yang tercipta diantara karyawan (Nasution et al., 2021).

E. Kesimpulan

Pada era 5.0, pemimpin harus menuntun perusahaan untuk bertransformasi dan mengadopsi digitalisasi dalam budaya organisasi yang dimiliki. Budaya organisasi harus bersifat fleksibel sebab merupakan sebuah proses dinamis yang perlu menyesuaikan dengan perkembangan zaman agar tidak tertinggal. Perusahaan perlu untuk menetapkan budaya organisasi pembelajar atau *learning organization* demi mempersiapkan karier karyawan dan perusahaan secara keseluruhan, membangun budaya *sharing knowledge*, melatih dan mengembangkan kemampuan karyawan, meningkatkan produktivitas dalam bekerja, hingga menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Karyawan dan perusahaan bersama-sama harus menghadapi perubahan dengan adanya manajemen pembelajaran agar situasi tidak terduga yang mengancam bisa diatasi dengan tepat. Ilmu pengetahuan begitu luas dan inovasi akan selalu bermunculan sehingga proses pembelajaran tidak boleh berhenti.

Perusahaan sebaiknya membekali sumber daya manusia dengan pelatihan yang tepat dengan melakukan analisis kebutuhan terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan bukanlah didasarkan kepada topik yang tengah ramai saja namun lebih daripada itu agar output yang diharapkan dapat tercapai, maka pelatihan haruslah sesuai dengan

kesenjangan (gap) dan permasalahan yang ada. Jadikanlah pelatihan ini sebagai sebuah investasi yang akan menghasilkan keuntungan di masa depan. Pemimpin perusahaan hendaknya menanamkan budaya pembelajaran dan saling berbagi pengetahuan agar kerjasama tim dapat terjalin, begitupun akan membuat karyawan berkembang secara bersama-sama. Analisis VUCA menjadi karakteristik di dalam kepemimpinan digital yang harus dilakukan seorang pemimpin perusahaan demi menghadapi situasi yang terus mengalami perubahan, tidak pasti, rumit, dan seringkali ambigu. Setiap situasi tersebut harus memiliki penyelesaian sendiri.

Pertama, *Volatility* diatasi dengan visioner. Seorang pemimpin harus menjadikan perubahan sebagai bagian dari lingkungan kerja perusahaan sehingga jangan dihindari. Pemimpin visioner akan menetapkan nilai dan visi bersama untuk masa depan yang fleksibel. Kedua, *Uncertainty* diatasi dengan *understanding*. Seorang pemimpin harus Memahami (understand) yakni dengan terus *update* terkait perubahan yang ada sebagai dasar untuk berpikir dan bertindak. Pemimpin melihat lingkungan sekitar misalnya dengan mendengarkan permasalahan karyawan, keluhan pelanggan, mencari tahu paa yang diinginkan pelanggan hingga melakukan simulasi terkait situasi tertentu sebagai bahan untuk berlatih dalam menghadapi berbagai situasi yang mengancam. Ketiga, *Complexity* diatasi dengan *Clarity*. Pemimpin harus membangun komunikasi yang jelas (Clarity) dengan karyawan agar bisa saling memahami dan pada akhirnya bisa mendorong kolaborasi serta menciptakan suasana kerja yang mendukung untuk berproses menjadi lebih baik. Keempat, *ambiguity* diatasi dengan *agility* (kelincahan). Pemimpin mendorong karyawan untuk memiliki kemampuan beradaptasi ditengah ketidakjelasan situasi yang ada. Pemimpin mendorong individu bergerak aktif dalam membuat berbagai rencana yang fleksibel untuk menyesuaikan diri. Pemimpin harus mampu mendorong karyawan agar memiliki kemampuan penyelesaian masalah dengan berbagai alternatif untuk menciptakan ragam peluang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka*. Edumaspul: Jurnal Pendidikan, 6(1), 974-980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Amin, N., & Siswanto, F. (2018). *Budaya Pendidikan, Budaya Organisasi dan Budaya Mutu Lembaga Pendidikan Islam*. Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2(1), 94-106.
- Anco. (2017). Budaya Organisasi dan Pengambil Keputusan. *Shautut Tarbiyah*, 36(22).
- Andayani, T. B. N., Verawati, D. M., & Giovanni, A. (2022). Model Peningkatan Kinerja Berbasis Budaya Organisasi, Learning Organization, dan Knowledge Sharing. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 10(2), 211-224. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v10i2.1315>
- Cahyadi, L. (2021). Memahami Learning Organization. *Forum Ilmiah*, 18(3), 381-390.
- Farunik, C. G. (2019). Strategi Digital Leadership Menurut Pendekatan Kepemimpinan Situasional. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 17(1), 1-13.
- Fitria, N., Azmy, N. U., & Anshori, M. I. (2023). Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasi di Era VUCA; Studi Literatur. *Student Research Journal*, 1(5). <https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i5.679>
- Frictarani, A., Hayati, A., Ramdani, Hoirunisa, I., & Rosdalina, G. M. (2023). Strategi Pendidikan untuk Sukses di Era Teknologi 5.0. *JIPTI: Jurnal Inovasi Pendidikan Dan Teknologi Informasi*, 4(1).
- Guntoro, M. (2020). Transformasi Kepemimpinan Adaptif di Tengah Pandemi Covid-19. *Cendekia Jaya*, 2, 1-7.
- Marthunis. (2020). Learning Organization Membangun Komunitas Pembelajar Di Sekolah: Pengalaman Sekolah Sukma Bangsa. *Sukma: Jurnal Pendidikan*, 4(2), 135-160. <https://doi.org/10.32533/04203.2020>
- Nasution, N. P., Zulfadil, & Setiawan, D. (2021). Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi Serta Dampaknya Terhadap Keunggulan Bersaing PT. Bank Riau Kepri. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 11(1), 33-43. <https://doi.org/10.37859/jae.v11i1.2529>
- Nurchahyo, S. A., & Wikaningrum, T. (n.d.). *Peran Knowledge Sharing, Learning Organization dan Individual Innovation Capability Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Parashakti, R. D., & Ekhsan, M. (2022). Peran Burnout sebagai Mediasi pada Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 365-373. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.609>
- Rumijati, A. (2020). Peran Knowledge Sharing dan Motivasi Pada Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 226-245. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4228>
- Rusilowati, U. (2015). *Analisis Manajemen Pengetahuan Berbasis Teknologi Informasi (Studi Kasus Pada Lemlitbang Pemerintah Pengambil Kebijakan)*. *Jurnal*

Organisasi Dan *Manajemen*, 11(1), 44–61.
<https://doi.org/10.33830/jom.v11i1.71.2015>

Sunaryo, W. A., Tabroni, Lies, P., Salim, F., & Sihite, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Digital Terhadap Motivasi dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Hexa Dental Indonesia di Bogor. *Jurnal Sosial Dan Teknologi (SOSTECH)*, 1(9), 1060–1069. <http://sostech.greenvest.co.id>

Tulungen, E. E., Saerang, D. P., & Maramis, J. B. (2022). Trasformasi Digital: Peran Kepemimpinan Digital. *1116 Jurnal EMBA*, 10(2), 1116–1123.

Astrella, N. B. (n.d.). *Teori dan Teknik Intervensi Training*.

Gunawan, I. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nurdin, I. (2012). *Budaya Organisasi-Konsep, Teori dan Implementasi*. Universitas Brawijaya Press.

Sulaksono, H. (2019). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish Publisher.

Widodo, J. (2021). *Learning Organization: Piranti Pemimpin Visioner*. Media Nusa Creative.

Dwinda, A. (2021). *Mengenal VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*. Employers.Glints.Com. <https://employers.glints.com/id-id/blog/mengenal-vuca-volatility-uncertainty-complexity-ambiguity/>