UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR ISI

Halaman Judul i
Halaman Pengesahan ii
Halaman Pernyataan iii
Kata Pengantar iv
Daftar Isi vi
Daftar Tabel ix
Daftar Gambar x
Daftar Lampiran xii
Intisari xiii
Abstract xiv
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 12
1.3 Pertanyaan Penelitian 13
1.4 Tujuan Penelitian 13
1.5 Manfaat Penelitian 14
1.6 Lingkup Penelitian 14
1.7 Sistematika Penulisan 14
BAB II LANDASAN TEORI 16
2.1 Pengertian Organisasi Pembelajaran 16
2.2 Alasan Pentingnya Organisasi Pembelajaran 17
2.2.1 Adaptasi Terhadap Perubahan Lingkungan 17
2.2.2 Meningkatkan Daya Saing dan Keunggulan Kompetitif 17
2.2.3 Inovasi dan Perbaikan Berkelanjutan 18
2.2.4 Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas 18
2.2.5 Menciptakan Budaya Kolaboratif dan Keterlibatan Karyawan 19
2.3 Pendekatan-Pendekatan dalam Organisasi Pembelajaran 19
2.3.1 Pendekatan Peter Senge 19
2.3.2 Pendekatan David A. Garvin 22
2.3.3 Pendekatan Swee C. Goh 24

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

3.3.4 Pendekatan Marsick dan Watkins 26
2.4 Model Tiga Pilar Utama 29
2.5 Hambatan Implementasi Organisasi Pembelajaran 35
2.6 Organisasi Pembelajaran di Badan XYZ 38
2.7 Kajian Penelitian Terdahulu 42
2.8 Kerangka Penelitian 44
BAB III METODE PENELITIAN 46
3.1 Desain Penelitian 46
3.2 Lokasi Penelitian 47
3.3 Instrumen Penelitian 47
3.4 Populasi dan Sampel 54
3.5 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian 55
3.5.1 Uji Validitas 56
3.5.2 Uji Reliabilitas 56
3.6 Metode Pengumpulan Data 56
3.6.1 Survei 56
3.6.2 Wawancara 57
3.7 Metode Analisis Data 58
3.7.1 Analisis Data Kuesioner 58
3.7.2 Analisis Kualitatif 61
3.8 Profil Kasus 61
3.8.1 Objek Penelitian 61
3.8.2 Isu Utama 62
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 72
4.1 Pengumpulan Data 72
4.2 Karakter Responden 73
4.2.1 Asal Unit Kerja 73
4.2.2 Gender 74
4.2.3 Usia 75
4.2.4 Pendidikan Formal 77
4.3 Pofil Narasumber 78
4.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data 78
4.4.1 Hasil Uji Validitas 78
4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas 81

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.5 Hasil Analisis dan Pembahasan 81
4.5.1 Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung 83
4.5.2 Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret 98
4.5.3 Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran 113
4.5.4 Rekapitulasi Hasil Analisis 117
BAB V SIMPULAN DAN SARAN 122
5.1 Simpulan 122
5.2 Implikasi 123
5.3 Keterbatasan 123
5.4 Saran 124
DAFTAR PUSTAKA 128
LAMPIRAN 130

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Unit Kerja Sampel Penilaian Implementasi Organisasi Pembelajaran di Badan XYZ 7

Tabel 1.2 Metode Penilaian Implementasi Organisasi Pembelajaran di Kementerian XYZ..... 8

Tabel 1.3 Indikator Penilaian Implementasi Organisasi Pembelajaran 10

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu 43

Tabel 3.1 Rencana Kuesioner Survei 49

Tabel 3.2 Rencana Tabel Benchmark Scores..... 60

Tabel 4.1Jumlah Hasil Kuesioner 72

Tabel 4.2 Profil Narasumber 78

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas..... 79

Tabel 4.4 Tabel Ikhtisar Hasil Perhitungan dan Benchmark 82

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Nilai Implementasi Organisasi Pembelajar di Kementerian XYZ 2

Gambar 1.2 Framework Membangun Organisasi Pembelajaran 3

Gambar 1.3 Struktur Organisasi dan Tata Kelola Kementerian XYZ Corpu 4

Gambar 1.4 Nilai Implementasi Organisasi Pembelajaran di Badan XYZ..... 6

Gambar 2.1 Komponen pembangun organisasi pembelajaran..... 32

Gambar 2.2 Kerangka Penelitian 45

Gambar 4.1 Sebaran Asal Unit Kerja Responden..... 73

Gambar 4.2 Perbandingan Gender Responden 74

Gambar 4.3 Perbandingan Usia Responden..... 76

Gambar 4.4 Sebaran Pendidikan Formal Terakhir Responden..... 77

Gambar 4.5 Hasil Penilaian Subkomponen Keamanan Psikologis Berdasarkan Unit Kerja..... 84

Gambar 4.6 Hasil Penilaian Subkomponen Apresiasi Terhadap Perbedaan..... 86

Gambar 4.7 Hasil Penilaian Subkomponen Keterbukaan Terhadap Ide Baru Berdasarkan Unit Kerja..... 88

Gambar 4.8 Hasil Penilaian Subkomponen Waktu Untuk Refleksi Berdasarkan Unit Kerja..... 94

Gambar 4.9 Hasil Analisis Komposit Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung Berdasarkan Unit Kerja..... 97

Gambar 4.10 Hasil Analisis Subkomponen Eksperimentasi Berdasarkan Unit Kerja 100

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Gambar 4.11 Hasil Analisis Subkomponen Pengumpulan Informasi..... 101

Gambar 4.12 Hasil Analisis Subkomponen Analisis Berdasarkan Unit Kerja ... 105

Gambar 4.13 Hasil Analisis Subkomponen Pendidikan dan Pelatihan..... 106

Gambar 4.14 Hasil Analisis Subkomponen Transfer Informasi Berdasarkan Unit Kerja..... 110

Gambar 4.15 Hasil Analisis Komposit Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret Berdasarkan Unit Kerja..... 113

Gambar 4.16 Hasil Analisis Komposit Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran Berdasarkan Unit Kerja..... 114

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian 130

Lampiran 2. Data Hasil Kuesioner 135

Lampiran 3. Hasil Uji Reliabilitas 148

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas 152

Lampiran 5. Transkrip Wawancara 176

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

INTISARI

Suatu organisasi tidak lagi hanya bergantung pada sumber daya atau strateginya dalam lingkungan bisnis yang berubah dan dinamis. Kemampuan untuk belajar dan beradaptasi dengan perubahan sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Dengan persaingan yang semakin ketat, kemajuan teknologi, dan perubahan preferensi pelanggan, semakin penting bagi bisnis untuk menjadi organisasi pembelajaran di mana karyawan terus-menerus belajar, memperoleh, dan berbagi informasi untuk membantu perusahaan menyesuaikan diri dengan ketidakpastian. Untuk mengukur efektivitas Organiasi Pembelajran, Garvin *et al*. (2008) mengembangkan Model Tiga Pilar Utama. Model ini menekankan sinergi antara elemen lingkungan, proses, dan kepemimpinan untuk membangun budaya pembelajaran yang inovatif dan adaptif.

Penelitian ini menggunakan metode gabungan kuantitatif dan kualitatif dengan tujuan untuk mengukur implementasi organisasi pembelajaran, dan mengidentifikasi nilai dari setiap komponen pembangun organisasi pembelajaran di Badan XYZ dengan pendekatan Model Tiga Pilar Utama. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai keseluruhan pada masing-masing komponen pembangun organisasi pembelajaran berada di atas skala median dari *benchmark scores* yaitu pada skala *third quartile*. Namun, terdapat kelemahan pada subkomponen keterbukaan terhadap ide baru dan pengumpulan informasi yang masih berada di skala *second quartile*, sehingga diperlukan upaya perbaikan untuk meningkatkan efektivitas implementasi organisasi pembelajaran secara keseluruhan.

Kata kunci: Organisasi pembelajaran, Model Tiga Pilar Utama, Lingkungan pembelajaran, Keterbukaan terhadap ide baru, Pengumpulan informasi.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

ABSTRACT

Organization can no longer rely solely on its resources or strategies in a rapidly changing and dynamic business environment. The ability to learn and adapt to change is crucial for organizational success. With increasing competition, technological advancements, and changing customer preferences, it has become more important for businesses to become learning organizations, where employees continuously learn, acquire, and share information to help the company adapt to uncertainty. To measure the effectiveness of a learning organization, Garvin et al. (2008) developed the Three Building Blocks Model. This model emphasizes the synergy between environmental, process, and leadership elements to build an innovative and adaptive learning culture.

This study employs a mixed-method approach, integrating quantitative and qualitative methods to measure the implementation of a learning organization and identify the value of each building block component in Badan XYZ using the Three Building Blocks Model. The results show that the overall scores of each component of the learning organization are above the median benchmark scores, placing them in the third quartile. However, weaknesses are identified in the subcomponents of openness to new ideas and information collection, which are still in the second quartile. Thus, improvements are necessary to enhance the overall effectiveness of learning organization implementation.

Keywords: *Learning organization, Three Building Blocks Model, Supportive learning environment, Openness to new ideas, Information collection.*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB I

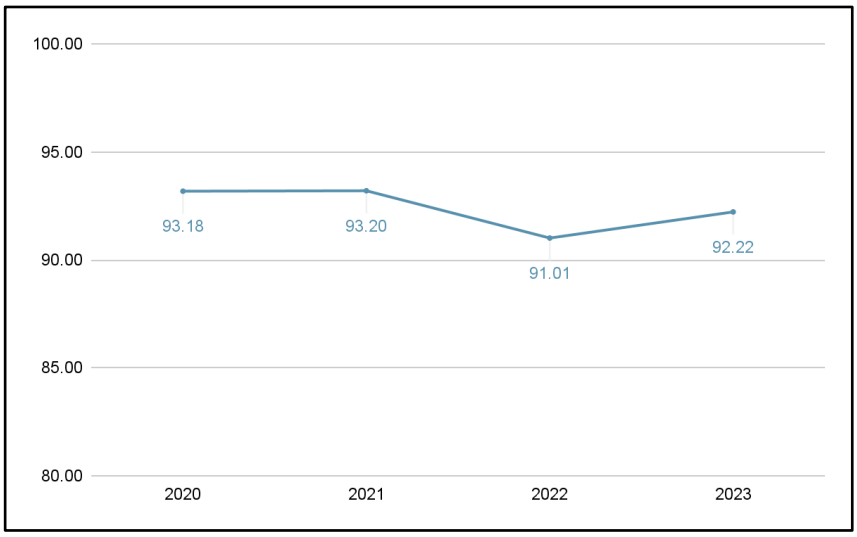
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah kutipan dari Charles Darwin: "*It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change".* Bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan berkembang, belajar dengan lebih baik dan lebih cepat sangat penting (Serrat, 2017). Agar suatu organisasi dapat bertahan, tingkat pembelajarannya harus sama dengan atau lebih besar dari tingkat perubahan yang terjadi (Hill, 1996). Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan terus berubah, kemampuan untuk bertahan hidup tidak lagi hanya bergantung pada sumber daya atau strategi yang dimiliki oleh suatu organisasi. Kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi dengan perubahan merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi (Senge, 1990). Sebuah organisasi yang gagal mengikuti laju perubahan akan cepat tertinggal, bahkan terancam eksistensinya. Belajar di sini bukan hanya sekadar memperoleh pengetahuan baru, tetapi juga mencakup kemampuan untuk menerapkan pengetahuan tersebut secara efektif dalam menghadapi tantangan baru. Dengan persaingan yang semakin ketat, kemajuan teknologi, dan perubahan preferensi pelanggan, semakin penting bagi perusahaan untuk menjadi *Learning Organization* (Organisasi Pembelajaran) di mana di dalamnya karyawan terus-menerus menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan untuk dapat membantu perusahaan mereka beradaptasi dengan ketidakpastian lebih cepat daripada para pesaing (Garvin *et al*., 2008).

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Kementerian XYZ menerapkan konsep organisasi pembelajaran melalui Keputusan Menteri yang berlaku tentang Implementasi Organisasi Pembelajaran di Lingkungan Kementerian XYZ. Organisasi pembelajaran merupakan upaya mewujudkan Kementerian XYZ sebagai organisasi yang secara sistematis memfasilitasi pegawai agar mampu berkembang dan bertransformasi secara berkesinambungan guna mendukung pencapaian kinerja Kementerian XYZ. Kementerian XYZ telah menunjukkan komitmen dalam penerapan organisasi pembelajaran dengan hasil penilaian implementasi yang konsisten setiap tahunnya seperti pada Gambar 1.1 di mana pengukuran dilakukan dengan menggunakan metode sampel, yang dipilih oleh masing-masing Unit Eselon I.

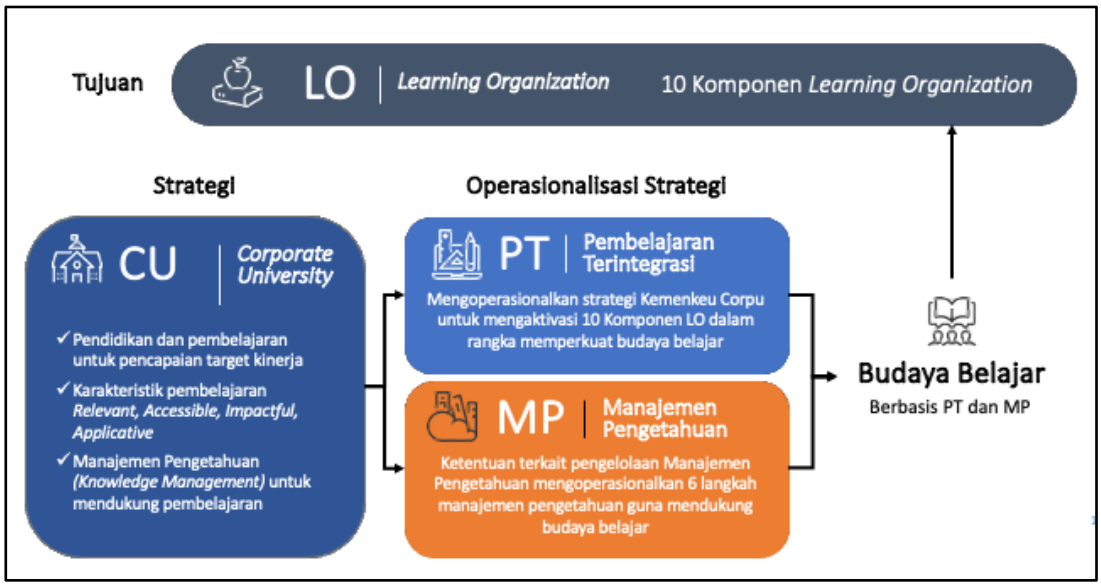


Gambar 1.1 Nilai Implementasi Organisasi Pembelajar di Kementerian XYZ
Sumber: Laporan tingkat implementasi *learning organization* dan pembelajaran terintegrasi Kementerian XYZ, data diolah (2024)

Pada tahun 2020, nilai implementasi mencapai 93,18, menunjukkan awal yang kuat dalam proses implementasi organisasi pembelajaran. Di tahun berikutnya, 2021, nilai tersebut sedikit meningkat menjadi 93,20, menandakan adanya kesinambungan dalam upaya memperkuat budaya pembelajaran di lingkungan kementerian. Namun, pada tahun 2022, terjadi penurunan menjadi

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

91,01. Penurunan ini bisa menjadi sinyal untuk mengevaluasi kembali pendekatan atau tantangan yang dihadapi dalam proses pembelajaran di tahun tersebut. Meski begitu, pada tahun 2023, nilai implementasi kembali meningkat menjadi 92,22, menunjukkan adanya perbaikan dan adaptasi terhadap berbagai tantangan yang mungkin terjadi sebelumnya. Secara keseluruhan, Kementerian XYZ terus berupaya mempertahankan dan meningkatkan nilai implementasi organisasi pembelajaran, yang mencerminkan keseriusan dalam membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan dan responsif terhadap perubahan. Upaya ini dapat digambarkan dalam sebuah *framework* membangun Kementerian XYZ sebagai organisasi pembelajaran seperti pada Gambar 1.2.

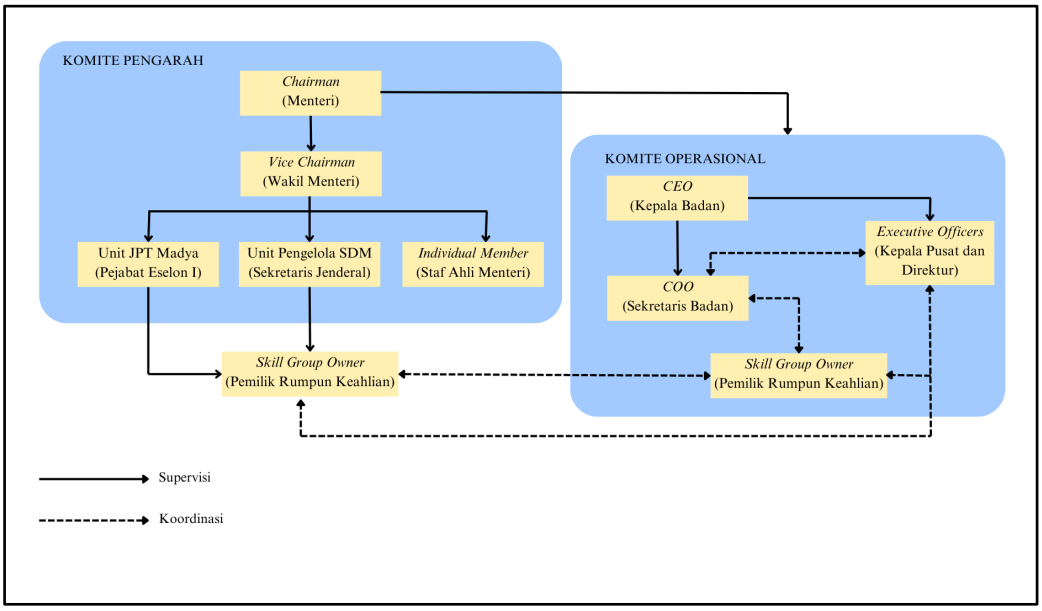


Gambar 1.2 *Framework* Membangun Organisasi Pembelajaran
Sumber: Kementerian XYZ 2021, data diolah

Melalui *framework* membangun Kementerian XYZ sebagai organisasi pembelajaran, implementasi organisasi pembelajaran di Kementerian XYZ dimulai melalui strategi Kementerian XYZ *Corporate University* (Kementerian XYZ Corpu), ditandai dengan lahirnya Keputusan Menteri XYZ tanggal 10 Desember

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

2018 dengan menetapkan struktur organisasi Kementerian XYZ Corpu dan Tata Kelola Kementerian XYZ Corpu seperti yang dapat dilihat pada Gambar 2.2. Dalam struktur organisasi, Badan XYZ ditunjuk sebagai pembina dan bertugas untuk memberi dukungan terhadap Kementerian XYZ Corpu. Tata Kelola Kementerian XYZ Corpu sendiri dibagi menjadi dua, yaitu Komite Pengarah dengan Menteri XYZ sebagai *chairman* dan Komite Operasional dengan Kepala Badan XYZ sebagai *Chief Executive Officer* (CEO).



Gambar 1.3 Struktur Organisasi dan Tata Kelola Kementerian XYZ Corpu
Sumber: Kementerian XYZ 2018, data diolah

Chairman bertugas memberikan arahan mengenai kebijakan strategis pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan. *Vice Chairman* membantu pelaksanaan tugas *Chairman* dengan memberikan masukan mengenai kebijakan strategis pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dan manajemen pengetahuan, serta arahan terkait kebijakan pengembangan Teknologi, Informasi dan Komunikasi (TIK) untuk mendukung kedua bidang tersebut. Pejabat Eselon I, Sekretaris Jenderal dan Staf Ahli Menteri

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

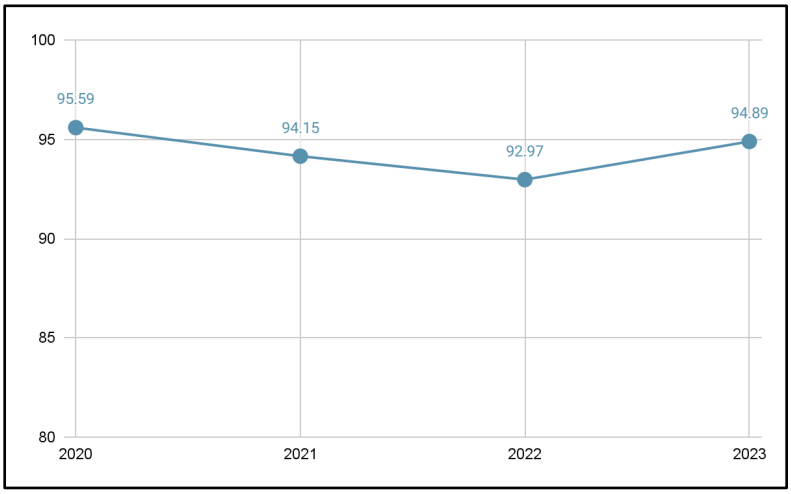
bertugas menyusun kebijakan strategis sesuai dengan kepentingan masing-masing dan melakukan koordinasi dengan komite operasional. Komite operasional bertugas menjalakan kebijakan yang sudah dibuat untuk mencapai tujuan utama yaitu menjadi organisasi pembelajaran.

Visi dari Kementerian XYZ Corpu ini sendiri adalah mewujudkan Kementerian XYZ sebagai *knowledge institution* melalui organisasi pembelajaran. Sebagai Komite Operasional, Badan XYZ merupakan unit Eselon I Kementerian XYZ yang mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan tugasnya, Badan XYZ menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program pendidikan, pelatihan, sertifikasi kompetensi;
2. Pelaksanaan pendidikan, pelatihan, sertifikasi;
3. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan atas pelaksanaan pendidikan, pelatihan, sertifikasi kompetensi, pemanfaatan hasil pendidikan dan pelatihan;
4. Pelaksanaan administrasi Badan XYZ; dan
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri XYZ.

Secara struktur organisasi Badan XYZ memiliki satu Sekretariat, satu Politeknik, enam Pusat Pelatihan serta sebelas Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang berlokasi hampir di seluruh wilayah Indonesia. Hasil implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ sendiri dapat dilihat pada Gambar 1.4 di mana pengukuran dilakukan dengan metode sampel yang dipilih dari beberapa unit kerja di bawah Badan XYZ.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/



Gambar 1.4 Nilai Implementasi Organisasi Pembelajaran di Badan XYZ
Sumber: Laporan tingkat implementasi *learning organization* dan pembelajaran terintegrasi Kementerian XYZ, data diolah (2024)

Berdasarkan data nilai implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ dari tahun 2020 hingga 2023, terlihat adanya fluktuasi yang signifikan. Pada tahun 2020, nilai implementasi berada pada angka 95,59, dengan sampel unit kerja adalah Sekretariat Badan XYZ, Pusat Keuangan, UPT Yogyakarta, dan UPT G. Namun, pada tahun 2021, nilai ini menurun menjadi 94,15, dan unit sampel pada tahun ini adalah Sekretariat Badan XYZ, Pusat Kekayaan, UPT Malang, dan UPT Palembang. Penurunan lebih drastis terjadi pada tahun 2022, di mana nilai implementasi turun hingga 92,97 dengan unit sampel, yaitu Sekretariat Badan XYZ, Pusat Anggaran, UPT Balikpapan, dan UPT Cimahi. Meskipun demikian, pada tahun 2023, Badan XYZ berhasil membalikkan tren negatif tersebut dengan peningkatan signifikan menjadi 94,89. Unit sampel pada tahun 2023 adalah Sekretariat Badan XYZ, Pusat Kepemimpinan, UPT Yogyakarta, dan UPT Pekanbaru. Untuk tahun 2024 ini sendiri sesuai hasil wawancara dengan Komite *Learning Organization* Kementerian XYZ unit yang akan dijadikan sampel adalah Sekretariat Badan XYZ, Pusat Kepabeanan, UPT Malang, UPT Denpasar dan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Politeknik. Dari tahun 2020 s.d. 2024 masih terdapat 4 unit kerja yang belum pernah dijadikan sampel penilaian implementasi, yaitu Pusat Perpajakan, UPT Makassar, UPT Manado, dan UPT Pontianak. Detail unit kerja di Badan XYZ yang dijadikan sampel dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Unit Kerja Sampel Penilaian Implementasi Organisasi Pembelajaran di Badan XYZ

No.	UNIT KERJA	TAHUN MENJADI SAMPEL
1.	Sekretariat Badan XYZ	2020, 2021, 2022, 2023, 2024
2.	Pusat Kepabeanan	2020
3.	Pusat Kekayaan	2021
4.	Pusat Keuangan	2024
5.	Pusat Kepemimpinan	2023
6.	Pusat Anggaran	2022
7.	Pusat Perpajakan	-
8.	UPT Makassar	-
9.	UPT Manado	-
10.	UPT Pontianak	-
11.	UPT Balikpapan	2022
12.	UPT Yogyakarta	2020, 2023
13.	UPT Malang	2021, 2024
14.	UPT Medan	2020
15.	UPT Cimahi	2022
16.	UPT Denpasar	2024
17.	UPT Pekanbaru	2023
18.	UPT Palembang	2021
19.	Politeknik	2024

Sumber: Laporan tingkat implementasi *learning organization* dan pembelajaran terintegrasi Kementerian XYZ, data diolah (2024)

Penilaian implementasi organisasi pembelajaran di Kementerian XYZ mengadopsi pendekatan sistem yang holistik, dengan fokus pada sepuluh komponen utama yang diadaptasi dari *Enterprise Learning System*. Pendekatan ini telah dimodifikasi secara khusus agar sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

operasional Kementerian XYZ, memastikan setiap elemen pembelajaran dapat mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Sepuluh komponen adalah *strategic fit and management commitment, learning function organization, learners, knowledge management implementation, learning value chain, learning solutions, learning spaces, learners' performance, leaders' participation in learning process,* dan *feedback.*

Penilaian tingkat implementasi organisasi pembelajaran di Kementerian XYZ sendiri dilakukan oleh Komite *Learning Organization.* Komite ini merupakan satuan pegawai yang ditunjuk untuk melaksanakan fasilitasi dan asistensi terhadap implementasi organisasi pembelajaran yang ditetapkan setiap tahun oleh Kepala Badan XYZ. Salah fungsi dari Komite *Learning Organization* adalah membuat alat penilaian tingkat implementasi organisasi pembelajaran. Alat ini sendiri sudah mengalami dua kali perubahan seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Metode Penilaian Implementasi Organisasi Pembelajaran di Kementerian XYZ

No	Metode	2020		2021		2022		2023	
		Bobot	Jumlah Indikator	Bobot	Jumlah Indikator	Bobot	Jumlah Indikator	Bobot	Jumlah Indikator
1.	Survei	30%	15	30%	15	40%	24	40%	25
2.	Penilaian Sendiri	30%	16	30%	16	30%	23	30%	32
3.	Penilaian Komite	40%	7	40%	7	30%	7	30%	7
	Jumlah	100%	38	100%	38	100%	54	100%	64

Sumber: Pedoman teknis implementasi *learning organization* Kementerian XYZ 2020-2023, data diolah

Berdasarkan hasil wawancara dengan Komite *Learning Organization* Kementerian XYZ, tahun 2020 merupakan tahun pertama kali implementasi

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

organisasi pembelajaran diukur dengan hanya menggunakan manual Indikator Kinerja Utama (IKU), belum ada ketentuan khusus terkait penilaian implementasi ini. Penilaian ini menggunakan tiga metode, yaitu Penilaian Sendiri (*Self Assessment),* Survei dan Penilaian Komite. Setiap metode diberi nilai masing-masing dengan bobot: 30% hasil rata-rata survei, 30% hasil rata-rata *self assessment*, 40% hasil rata-rata penilaian komite hingga memperoleh hasil akhir 100% dari penjumlahan setiap metode. Terdapat 15 indikator penilaian menggunakan metode survei dengan jumlah pertanyaan sebanyak 25 pertanyaan survei, 16 indikator dengan metode *self assessment,* dan 7 indikator yang diukur menggunakan metode penilaian komite. Alat penilaian ini pada tahun 2021 dibuatkan dasar hukum untuk dijadikan sebagai pedoman teknis metode penilaian implementasi organisasi pembelajaran.

Alat penilaian tingkat implementasi organisasi pembelajaran di Kementerian XYZ mengalami perubahan yang pertama pada tahun 2022. Perubahan ini merupakan hasil dari evaluasi mendalam terhadap alat pengukuran yang digunakan pada tahun 2021. Dari hasil evaluasi tersebut, ditemukan beberapa indikator yang dinilai kurang jelas dan kurang implementatif. Perubahan terdapat pada bobot metode penilaian yang menjadi 40% hasil rata-rata survei, 30% hasil rata-rata *self assessment*, 30% hasil rata-rata penilaian komite. Selain itu, perubahan indikator penilaian yang menjadi 24 indikator penilaian menggunakan metode survei dengan jumlah pertanyaan sebanyak 37 pertanyaan survei, 23 indikator dengan metode *self assessment,* dan 7 indikator yang diukur menggunakan metode penilaian komite.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Kementerian XYZ melakukan perubahan yang kedua dalam proses penilaian tingkat implementasi Organisasi Pembelajaran pada tahun 2023. Perubahan ini dilaksanakan sebagai bagian dari upaya untuk lebih mengintegrasikan pengukuran tingkat implementasi pembelajaran terintegrasi dan pengukuran maturitas manajemen pengetahuan. Perubahan ini terkait dengan indikator penilaian di mana terdapat 25 indikator dengan metode survei, 32 indikator dengan metode *Self Assessment*, dan 7 indikator yang dinilai menggunakan metode penilaian komite. Detail metode penilaian tahun 2023 untuk setiap komponen dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3 Indikator Penilaian Implementasi Organisasi Pembelajaran di Lingkungan Kementerian XYZ

No	Komponen	Sub-komponen	Survei	*Self Assessment*	Penilaian Komite
1.	*Strategic Fit and Management Commitment*	4	2	2	0
2.	*Learning Function Organization*	4	2	4	1
3.	*Learners*	3	3	3	0
4.	*Knowledge Management Implementation*	6	6	8	0
5.	*Learning Value Chain*	4	0	5	3
6.	*Learning Solutions*	4	3	2	1
7.	*Learning Spaces*	6	5	2	0
8.	*Learners' Performances*	3	1	3	2
9.	*Leaders' Participation in Learning Process*	4	3	1	0
10.	*Feedback*	2	0	2	0
	TOTAL	40	25	32	7

Sumber: Pedoman teknis implementasi *learning organization* Kementerian XYZ 2020-2023, data diolah

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Komite *Learning Organization* menyebutkan bahwa untuk tahun 2024 masih akan menggunakan alat yang sama dengan tahun 2023, namun kedepannya masih memungkinkan akan dilakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang. Berbagai alat pengukuran implementasi organisasi pembelajaran saat ini telah banyak dikembangkan dan digunakan oleh para praktisi serta peneliti di bidang ini. Salah satu model yang sering dijadikan acuan adalah model yang dikembangkan oleh Marsick dan Watkins (2003) yang dikenal dengan *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ). Alat pengukuran ini lebih terfokus pada tujuh dimensi kunci yang berhubungan dengan bagaimana organisasi menciptakan, menyebarkan, dan menggunakan pengetahuan. DLOQ menjadi salah satu model yang banyak digunakan dalam mengukur tingkat pembelajaran di dalam organisasi, karena memberikan kerangka kerja yang jelas dan terstruktur terkait elemen-elemen yang harus diukur untuk mencapai status sebagai organisasi pembelajaran.

Selain itu, Garvin *et al.* (2008) juga memperkenalkan *Three Building Blocks Model* atau dalam Bahasa Indoneisa dikenal dengan istilah Model Tiga Pilar Utama, yang menawarkan pendekatan berbeda dalam pengukuran implementasi organisasi pembelajaran. Garvin menekankan pada pentingnya budaya pembelajaran yang inklusif serta kemampuan organisasi dalam mengadaptasi perubahan dan menerapkan inovasi. Model ini menjadi salah satu alat pengukuran yang membantu organisasi untuk memahami seberapa efektif proses pembelajaran dan inovasi terjadi dalam organisasi, serta bagaimana organisasi dapat bertransformasi melalui pembelajaran berkelanjutan.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Dengan beragamnya alat pengukuran yang tersedia, organisasi memiliki banyak opsi untuk memilih model yang paling sesuai dengan kebutuhan dan konteksnya. Masing-masing talat pengkuran memiliki fokus dan pendekatan yang berbeda, sehingga memungkinkan organisasi untuk mengombinasikan berbagai metode demi memperoleh gambaran yang lebih komprehensif terkait implementasi Organisasi Pembelajaran di dalamnya.

1.2 Rumusan Masalah

Untuk mengukur efektivitas implementasi organisasi pembelajaran yang ideal, Garvin *et al*. (2008) mengembangkan Model Tiga Pilar Utama yang menggunakan survei untuk menilai tiga komponen pembangun organisasi pembelajaran, yaitu lingkungan pembelajaran yang mendukung, proses dan praktik pembelajaran yang konkret, dan kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran. Model ini menekankan pentingnya kombinasi elemen lingkungan, proses, dan kepemimpinan untuk menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan. Sementara itu, pengukuran implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ, dilakukan melalui metode Penilaian Sendiri, Survei, dan Penilaian Komite. Metode survei sendiri tidak diterapkan pada semua komponen indikator, sedangkan metode lainnya hanya berfokus pada pengkajian dokumen kedinasan. Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang keefektifan pendekatan yang digunakan dalam mencerminkan kualitas organisasi pembelajaran secara komprehensif yang mencakup semua aspek pembuatan organisasi pembelajaran dan mempertimbangkan evaluasi pegawai yang lebih luas.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Berdasarkan uraian di atas, penulis menilai penerapan Model Tiga Pilar Utama dari Garvin *et al.* (2008) sebagai alternatif atau pelengkap dalam pengukuran implementasi organisasi pembelajaran dapat membantu Badan XYZ, dalam membangun organisasi pembelajaran yang lebih efektif dan adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, maka penelitian ini akan fokus kepada pengukuran tingkat implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ menggunakan Model Tiga Pilar Utama dari Garvin *et al.* (2008).

1.3 Pertanyaan Penelitian

Dari penjelasan pada latar belakang dan rumusan masalah, maka pertanyaan yang menjadi dasar penelitian ini adalah:

1. Berapakah nilai masing-masing komponen pembangun organisasi pembelajaran di Badan XYZ?
2. Subkomponen apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk:

1. Mengidentifikasi dan mendeskripsikan nilai masing-masing komponen pembangun organisasi pembelajaran di Badan XYZ.
2. Mengidentifikasi dan mendeskripsikan nilai masing-masing subkomponen yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Diharapkan bahwa penelitian ini akan menambah pengetahuan dan literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang implementasi organisasi pembelajaran. Ini juga akan berfungsi sebagai referensi untuk penelitian masa depan tentang topik ini.

2. Manfaat Praktis

   Untuk satuan kerja Badan XYZ, penelitian ini dapat berfungsi sebagai dasar atau bahan pertimbangan untuk pengembangan organisasi, khususnya aspek implementasi organisasi pembelajaran.

1.6 Lingkup Penelitian

Lingkup penelitian adalah batas yang diterapkan dalam penelitian ini agar tetap sesuai pada kaidah yang berlaku baik itu kajian juga teori yang telah ditetapkan, sehingga dapat menjelaskan kondisi yang sesuai dengan hipotesis penelitian. Lingkup penelitian ini terbatas pada implementasi organisasi pembelajaran di unit kerja di bawah Badan XYZ yang belum pernah dijadikan sampel penilaian, yaitu Pusat Perpajakan, UPT Makassar, UPT Manado, dan UPT Pontianak dan metode yang digunakan penelitian ini adalah Model Tiga Pilar Utama dari Garvin *et al.* (2008).

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang permasalahan, rumusan masalah, pertanyaan, tujuan, manfaat, ruang lingkup dan batasan penelitian.

BAB II. LANDASAN TEORI

Bab ini akan membahas teori-teori pendukung yang berhubungan dengan Organisasi Pembelajaran dan menjadi dasar bagi pemecahan masalah sebagai landasan dalam melakukan penelitian.

BAB III. METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan bagaimana penelitian ini dilaksanakan. Dalam bab ini diuraikan variabel penelitian, metode pengumpulan data, waktu dan tempat penelitian, dan prosedur analisis data.

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai analisis terhadap semua data yang telah dikumpulkan sebelumnya, baik data kuesioner maupun data wawancara. Kemudian akan dilakukan analisis yang mendalam berdasarkan pada teori, konsep dan metode yang sesuai.

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas simpulan yang didapat dari penelitian yang dilakukan dan saran-saran yang akan diberikan, selain itu, juga akan membahas mengenai keterbatasan dan implikasi penelitian ini baik secara teoritis dan praktis.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Organisasi Pembelajaran

Banyak definisi dari organisasi pembelajaran yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain, Senge (1990) dalam bukunya *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* yang memberi definisi organisasi pembelajaran sebagai *"An organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together"*. Senge menekankan bahwa organisasi pembelajaran dibangun di atas fondasi pola pikir kolektif, visi bersama, dan pembelajaran tim, dengan fokus pada pengembangan kapasitas individu untuk mencapai tujuan bersama melalui inovasi dan kolaborasi, serta pemahaman holistik tentang organisasi sebagai sistem yang saling terkait. Namun, hal ini dianggap terlalu multitafsir karena sulit untuk dipahami seperti apakah bentuk dari organisasi pembelajaran yang sebenarnya, tanpa panduan yang jelas, organisasi menghadapi tantangan dalam mengadopsi konsep ini secara efektif sehingga sulit diterapkan secara praktis (Örtenblad, 2007).

Disisi lain Garvin (1993), menyebutkan bahwa organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai "*a learning organization is an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insight"*. Garvin memberikan definisi yang penulis

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

anggap lebih praktis dan terukur dengan menyoroti proses penciptaan, perolehan, dan transfer pengetahuan dengan menekankan pentingnya perilaku organisasi yang dapat dimodifikasi berdasarkan wawasan baru.

2.2 Alasan Pentingnya Organisasi Pembelajaran

Konsep organisasi pembelajaran dianggap sebagai salah satu strategi yang penting untuk mendukung adaptasi dan inovasi dalam organisasi modern. Para ahli menyatakan bahwa kemampuan organisasi untuk terus belajar dan beradaptasi adalah kunci keberhasilan dalam menghadapi tantangan lingkungan yang dinamis dan kompetitif.

2.2.1 Adaptasi Terhadap Perubahan Lingkungan

Menurut Garvin (1993), organisasi pembelajaran memiliki kemampuan yang lebih baik untuk beradaptasi terhadap perubahan karena mereka terus menerus menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan baru. Dengan kata lain, organisasi yang terus belajar lebih siap dalam mengantisipasi dan merespon perubahan eksternal, sehingga mereka tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang. Garvin menekankan pentingnya pembelajaran yang berkelanjutan sebagai fondasi dalam mengatasi perubahan dan memperkuat daya saing organisasi.

2.2.2 Meningkatkan Daya Saing dan Keunggulan Kompetitif

Prahalad dan Hamel (1990) menyatakan bahwa pembelajaran kolektif dalam organisasi merupakan sumber dari *core competence* (kompetensi inti) yang mendukung daya saing jangka panjang. Mereka berpendapat bahwa melalui pembelajaran yang terstruktur dan integratif, organisasi dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang unik, yang pada akhirnya menjadi sumber

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

keunggulan kompetitif. Dalam organisasi pembelajaran, karyawan didorong untuk berbagi pengetahuan dan keahlian mereka, sehingga menciptakan aliran pengetahuan yang memungkinkan organisasi untuk bersaing secara lebih efektif di pasar.

2.2.3 Inovasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Senge (1990) menggarisbawahi bahwa organisasi yang hanya berfokus pada keberlanjutan tanpa mendorong inovasi akan tertinggal. Organisasi pembelajaran menekankan pembelajaran yang berkelanjutan dan inovasi sebagai respons aktif terhadap perubahan. Senge (1990) juga menyebutkan bahwa organisasi yang berhasil adalah organisasi yang memiliki visi bersama dan pola pikir sistem, yang memungkinkan mereka untuk tidak hanya menyelesaikan masalah saat ini tetapi juga memperbaiki diri untuk menghadapi tantangan masa depan. Pembelajaran berkelanjutan ini mengarah pada inovasi yang lebih konsisten, yang penting untuk mempertahankan relevansi organisasi dalam pasar yang kompetitif.

2.2.4 Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas

Menurut Ellinger *et al*. (2002), terdapat hubungan positif antara penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran dan peningkatan kinerja finansial. Penelitian mereka menunjukkan bahwa organisasi yang mendorong pembelajaran dalam setiap aspek operasionalnya cenderung mencapai kinerja yang lebih baik, baik dari segi produktivitas maupun keuntungan finansial. Dalam organisasi pembelajar, pembelajaran kolektif juga membantu dalam menciptakan proses yang lebih efisien, mengurangi kesalahan operasional, dan meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

2.2.5 Menciptakan Budaya Kolaboratif dan Keterlibatan Karyawan

Marsick dan Watkins (1999) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi yang memiliki lingkungan yang mendukung kolaborasi dan keterlibatan karyawan. Pembelajaran yang terjadi secara terus menerus pada tingkat individu, tim, dan organisasi menciptakan budaya yang menghargai kontribusi setiap karyawan. Mereka menyoroti bahwa lingkungan pembelajaran yang baik meningkatkan keterlibatan karyawan karena setiap anggota merasa dihargai dan terlibat dalam proses pengembangan organisasi. Kepemimpinan yang mendukung pembelajaran ini menciptakan iklim di mana karyawan merasa bebas untuk berinovasi dan berbagi ide.

2.3 Pendekatan-Pendekatan dalam Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajaran merupakan konsep yang luas dan telah diuraikan oleh berbagai ahli melalui pendekatan yang beragam. Setiap pendekatan menawarkan perspektif unik mengenai bagaimana organisasi dapat membangun dan memelihara budaya pembelajaran yang efektif.

2.3.1 Pendekatan Peter Senge

Senge (1990) menyoroti pentingnya organisasi yang tidak hanya bertujuan untuk bertahan hidup tetapi juga untuk berkembang dan terus berinovasi dalam menghadapi perubahan zaman. Untuk mencapai ini, Senge mengidentifikasi lima disiplin kunci yang harus dikuasai oleh organisasi untuk menjadi organisasi pembelajaran yang sejati. Kelima disiplin kunci yang kemudian dikenal dengan istilah *building blocks* adalah sebagai berikut:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

1. *Systems Thinking* (Sistem Berpikir), merupakan disiplin inti yang menjadi landasan dari semua disiplin lainnya dalam gagasan Senge. Sistem berpikir menekankan bahwa organisasi harus dipahami sebagai suatu keseluruhan, bukan hanya terdiri dari bagian-bagian yang berdiri sendiri. Setiap komponen dalam organisasi saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain. Oleh karena itu, pendekatan sistemik sangat penting untuk melihat bagaimana perubahan kecil dalam satu bagian organisasi dapat mempengaruhi keseluruhan sistem.
2. *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi), disiplin yang menekankan pentingnya pembelajaran individu dalam pengembangan organisasi. Senge menekankan bahwa pembelajaran organisasi hanya dapat terjadi jika individu-individu di dalamnya terus belajar dan berkembang. Penguasaan pribadi melibatkan upaya untuk terus-menerus mengklarifikasi visi pribadi, mengarahkan energi pada hal-hal yang penting, serta mengembangkan kesabaran dan objektivitas dalam menghadapi kenyataan.
3. *Mental Models* (Model Mental), yakni asumsi, gambar, atau keyakinan yang secara mendalam mempengaruhi bagaimana seseorang memahami dunia dan mengambil tindakan. Dalam banyak kasus, model mental ini tidak disadari oleh individu, namun secara signifikan mempengaruhi perilaku mereka. Misalnya, seorang manajer yang percaya bahwa karyawannya kurang kompeten mungkin cenderung menghindari memberi mereka tanggung jawab yang besar, meskipun keyakinan ini mungkin tidak didasarkan pada kenyataan.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4. *Shared Vision* (Visi bersama), elemen penting dalam menciptakan organisasi pembelajaran. Visi ini lebih dari sekadar pernyataan formal atau slogan; itu adalah gambaran masa depan yang diinginkan yang benar-benar dimiliki oleh seluruh anggota organisasi. Ketika visi ini dibangun dan dipahami oleh semua orang, itu dapat memotivasi dan mengarahkan tindakan anggota organisasi menuju tujuan yang sama.
5. *Team Learning* (Pembelajaran Tim), merupakan disiplin yang menekankan pentingnya tim dalam proses pembelajaran organisasi. Senge berpendapat bahwa tim, bukan individu, adalah unit dasar dari organisasi pembelajaran. Tim yang efektif mampu menciptakan sinergi di mana hasil kolektif jauh lebih besar daripada kontribusi individu. Melalui pembelajaran tim, anggota tim tidak hanya bekerja sama, tetapi juga berpikir bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan kajian Örtenblad (2007), meskipun memberikan banyak konsep yang menarik, pendekatan Senge (1990) ini kurang memberikan panduan praktis tentang bagaimana cara mengukur implementasi organisasi pembelajaran. Konsep-konsep yang dikemukakan Senge, seperti *personal mastery* atau *system thinking*, sulit untuk diukur dan dioperasionalkan dalam praktik. Akibatnya, sulit untuk mengetahui apakah suatu organisasi sudah menjadi organisasi pembelajaran atau belum. Oleh karena itu, pendekatan Senge ini tidak penulis gunakan untuk mengukur implementasi organisasi pembelajaran dalam penelitian ini.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

2.3.2 Pendekatan David A. Garvin

Garvin (1993) menegaskan bahwa untuk membangun organisasi pembelajaran yang efektif, ada beberapa elemen kunci yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Sistem untuk mengelola pengetahuan, di mana organisasi pembelajaran harus memiliki sistem yang baik untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menyebarkan pengetahuan. Ini termasuk penggunaan teknologi informasi untuk mendokumentasikan proses, *best practices*, dan temuan-temuan penting. Manajemen pengetahuan menjadi fondasi utama dalam organisasi pembelajaran.
2. Pengembangan keterampilan kepemimpinan, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk tidak hanya memimpin, tetapi juga untuk belajar dan mengajarkan anggota tim mereka. Pemimpin harus mampu mengembangkan orang lain dan mendorong budaya pembelajaran.
3. Membangun budaya keterbukaan, karyawan harus merasa nyaman untuk berbagi ide, umpan balik, dan bahkan kegagalan mereka tanpa takut akan konsekuensi negatif. Keterbukaan dan kepercayaan sangat penting dalam menciptakan organisasi pembelajaran.
4. Pemecahan masalah secara sistemik, organisasi pembelajaran tidak hanya fokus pada pemecahan masalah yang terlihat, tetapi juga menggali akar penyebab masalah tersebut. Pendekatan sistemik memungkinkan organisasi untuk memahami interaksi yang kompleks di dalamnya dan menemukan solusi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

5. Pembelajaran yang terus-menerus dan relevan, pembelajaran dalam organisasi harus relevan dengan tujuan dan tantangan yang dihadapi. Perusahaan perlu memastikan bahwa pembelajaran yang dilakukan dapat diterapkan secara langsung untuk meningkatkan kinerja atau menciptakan inovasi.

Garvin (1993) menekankan bahwa organisasi dapat secara efektif mengukur pembelajaran untuk mengelolanya dengan mengatasi tiga area kunci, yaitu:

1. *Management Guidelines* (Pedoman Manajemen), organisasi memerlukan arahan yang jelas untuk mengelola proses pembelajaran secara strategis. Hal ini mencakup panduan tentang bagaimana pembelajaran dapat diintegrasikan dalam proses bisnis sehari-hari.
2. *Measurement Tools* (Alat Pengukuran), dibutuhkan alat yang dapat mengukur efektivitas pembelajaran, seperti tingkat pencapaian pembelajaran dan kecepatan organisasi dalam menyerap pengetahuan baru. Alat ini membantu memantau hasil nyata dari pembelajaran.
3. Pemahaman tentang Pembelajaran sebagai tujuan korporasi, organisasi perlu melihat pembelajaran bukan hanya sebagai aktivitas, tetapi sebagai tujuan strategis yang mendukung pertumbuhan dan inovasi.

Secara spesifik, organisasi membutuhkan saran operasional yang lebih jelas, alat yang lebih baik untuk menilai tingkat dan kecepatan pembelajaran organisasi, serta pemahaman yang komprehensif tentang apa yang dimaksud dengan pembelajaran. Oleh karena belum ditemukannya alat untuk mengukur implementasi pembelajaran pada pendekatan Garvin (1993) ini, maka penulis tidak menggunakan pendekatan Garvin (1993) untuk penelitian ini.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

2.3.3 Pendekatan Swee C. Goh

Goh (1998) mengembangkan pendekatan *Strategic Building Blocks* untuk mendefinisikan dan membangun organisasi pembelajaran. Pendekatan ini menekankan pentingnya berbagai elemen strategis yang harus ada dalam organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan. Goh (1998) percaya bahwa keberhasilan organisasi pembelajaran bergantung pada integrasi berbagai komponen kunci yang bekerja bersama untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi, berinovasi, dan bersaing di lingkungan yang dinamis. Tujuh komponen utama pendekatan Goh (1998) adalah sebagai berikut:

1. Misi dan visi yang jelas, yang memberikan arah dan tujuan bagi seluruh anggota organisasi. Goh menekankan bahwa misi dan visi harus menginspirasi dan melibatkan karyawan sehingga mereka merasa memiliki peran dalam pencapaian tujuan organisasi. Misi dan visi ini juga harus mendorong budaya pembelajaran yang mendukung inovasi dan adaptasi.
2. Kepemimpinan yang mendukung pembelajaran, yang bertindak sebagai pelatih (*coach*), bukan hanya sebagai pengendali. Pemimpin harus menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk belajar, bereksperimen, dan mengambil inisiatif. Mereka juga harus mendukung proses pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi aktif karyawan.
3. Eksperimen dan inovasi, yang merupakan inti dari pembelajaran dalam organisasi. Goh menekankan pentingnya mencoba pendekatan baru untuk meningkatkan proses dan hasil kerja. Eksperimen ini tidak hanya harus

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

didorong tetapi juga dihargai, bahkan jika hasilnya tidak selalu berhasil. Inovasi yang dihasilkan dari eksperimen ini membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

4. Transfer pengetahuan, yang diperoleh dari pengalaman, eksperimen, atau sumber eksternal harus ditransfer secara efektif di seluruh organisasi. Proses transfer ini memastikan bahwa pengetahuan yang bermanfaat dapat dimanfaatkan oleh semua bagian organisasi, sehingga meningkatkan efisiensi dan kinerja.
5. Kerja tim dan kolaborasi, yang mendorong kerja tim yang kuat dan kolaborasi lintas fungsi. Kerja tim memungkinkan anggota organisasi untuk berbagi ide, saling belajar, dan mengatasi masalah secara kolektif. Kolaborasi ini juga mendorong sinergi yang lebih besar dalam mencapai tujuan bersama.
6. Struktur organisasi yang fleksibel, lebih mendukung pembelajaran dibandingkan struktur yang hierarkis dan birokratis. Struktur yang fleksibel memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan memudahkan aliran informasi serta pengetahuan di seluruh bagian organisasi.
7. Pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan, yang merupakan investasi dalam pelatihan karyawan membantu organisasi menjaga daya saing dan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan pasar.

Goh dan Richards (2007) mengembangkan instrumen *Learning Organization Survey* (LOS) untuk mengukur efektivitas penerapan komponen-komponen *Strategic Building Blocks* dalam organisasi pembelajaran. Meskipun

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

LOS membantu mengukur efektivitas implementasi, instrumen ini tidak memiliki *baseline* yang baku untuk *benchmarking* lintas organisasi. Selain itu, komponen struktur organisasi yang fleksibel di mana organisasi dengan struktur yang birokratis mungkin kesulitan untuk menerapkan struktur fleksibel yang dianjurkan Goh, terutama di sektor publik seperti objek penelitian ini. Oleh karena itu, penulis tidak menggunakan pendekatan Goh dalam penelitian ini.

3.3.4 Pendekatan Marsick dan Watkins

Marsick dan Watkins (1999), dalam buku mereka *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art*, mengidentifikasi tujuh dimensi utama yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan perubahan dalam organisasi. Dimensi-dimensi ini dirancang untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Tujuh dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Continuous Learning* (menciptakan peluang pembelajaran berkelanjutan), dimensi ini menekankan bahwa organisasi harus menyediakan peluang pembelajaran yang berkelanjutan bagi seluruh anggotanya. Pembelajaran dapat dilakukan melalui pelatihan formal maupun proses pembelajaran langsung di tempat kerja (*on-the-job learning*). Organisasi perlu menciptakan budaya di mana pembelajaran menjadi bagian integral dari pekerjaan sehari-hari, memungkinkan karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
2. *Inquiry and Dialogue* (mempromosikan penyelidikan dan dialog), karyawan didorong untuk mengajukan pertanyaan, mendiskusikan ide, serta mendengar

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

dan menghargai perspektif yang berbeda. Dimensi ini bertujuan untuk membangun pola pikir terbuka dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengevaluasi dan merespons berbagai situasi secara lebih efektif.

3. *Team Learning* (mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim), organisasi pembelajaran tidak hanya berfokus pada pengembangan individu tetapi juga pada pembelajaran kolektif melalui tim. Pembelajaran tim memperkuat kolaborasi, memungkinkan anggota tim untuk berbagi pengalaman, saling mendukung, dan bersama-sama mencari solusi terhadap tantangan yang dihadapi. Marsick dan Watkins percaya bahwa sinergi tim dapat mempercepat proses inovasi dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
4. *Establish Systems* (menciptakan sistem untuk menangkap dan berbagi pembelajaran), dimensi ini menekankan pentingnya membangun sistem yang memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan. Sistem ini dapat berupa repositori pengetahuan, basis data, laporan pelajaran, atau teknologi lainnya. Dengan adanya sistem ini, pembelajaran dan informasi penting dapat diakses dengan mudah oleh seluruh anggota organisasi, sehingga menghindari hilangnya pengetahuan dan mempromosikan pembelajaran berkelanjutan.
5. *Empower People* (memberdayakan individu menuju visi kolektif), organisasi harus mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi secara aktif terhadap pencapaian visi bersama. Pemberdayaan ini melibatkan pemberian tanggung jawab, kepercayaan, serta dukungan kepada karyawan untuk membuat keputusan yang relevan dengan tugas mereka, yang pada

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

akhirnya meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan mereka dalam proses pembelajaran.

6. *System Connections* (menghubungkan organisasi dengan lingkungan), organisasi pembelajaran harus mampu melihat dirinya sebagai bagian dari sistem yang lebih besar. Dimensi ini menyoroti pentingnya menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, baik internal maupun eksternal, termasuk dengan pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat luas. Dengan memahami dinamika eksternal, organisasi dapat menyesuaikan strategi mereka, memanfaatkan peluang, dan mengatasi tantangan secara lebih efektif.
7. *Provide Leadership* (memberikan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran), pemimpin yang mendukung pembelajaran harus menjadi teladan dalam proses pembelajaran, mendorong inovasi, dan memberikan arahan strategis yang jelas. Mereka harus menciptakan lingkungan yang aman bagi karyawan untuk bereksperimen dan belajar dari kesalahan, serta memastikan bahwa pembelajaran menjadi prioritas dalam strategi organisasi.

Marsick dan Watkins (2003) mengembangkan instrumen *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) sebagai alat untuk mengukur sejauh mana organisasi pembelajaran diterapkan di suatu organisasi. DLOQ dirancang untuk mengevaluasi implementasi tujuh dimensi organisasi pembelajaran yang telah mereka identifikasi sebelumnya. DLOQ telah diuji secara empiris dan banyak digunakan di berbagai organisasi untuk menilai efektivitas budaya pembelajaran. DLOQ adalah instrumen berhak cipta, sehingga penggunaannya memerlukan izin dan memerlukan biaya untuk mengakses dan menggunakan instrumennya. Hal

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

tersebut akan menjadi hambatan jika penulis menggunakan pendekatan DLOQ dalam penelitian ini.

Berbagai pendekatan dalam organisasi pembelajaran, seperti yang dikemukakan oleh para ahli di atas, menunjukkan bahwa organisasi pembelajaran adalah entitas yang dinamis dan kompleks. Setiap pendekatan memberikan pandangan yang unik mengenai bagaimana organisasi dapat memfasilitasi pembelajaran di setiap tingkat dan memanfaatkan pengetahuan untuk merespons perubahan dan berinovasi. Implementasi dari berbagai pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menilai dan mengembangkan strategi pembelajaran yang komprehensif, sehingga mampu meningkatkan daya saing dan adaptabilitas di lingkungan bisnis yang terus berubah.

2.4 *M*odel Tiga Pilar Utama

Garvin *et al.* (2008) dalam *"Is Yours a Learning Organization?"* memperkenalkan Model Tiga Pilar Utama dengan menggarisbawahi adanya tiga komponen pembangun organisasi pembelajaran seperti pada Gambar 2.1. Ketiga komponen pembangun tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Supportive Learning Environment* (Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung);

   Lingkungan Pembelajaran yang mendukung memiliki empat karakteristik utama, yaitu:

   a. *Psychological Safety* (Keamanan Psikologis).

      Individu dalam sebuah organisasi harus merasa nyaman untuk mengungkapkan pendapat, mengakui kesalahan, dan memberikan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

pandangan yang berbeda tanpa rasa takut akan dihakimi atau dihukum. Tanpa adanya rasa aman ini, pembelajaran tidak dapat terjadi dengan optimal.

b. *Appreciation of Differences* (Apresiasi terhadap Perbedaan).

Organisasi dapat menciptakan energi dan motivasi untuk belajar. Ketika individu dalam organisasi menghargai sudut pandang yang berbeda, mereka lebih cenderung untuk berpikir secara kreatif dan menghindari stagnasi.

c. *Openness to New Idea* (Keterbukaan terhadap Ide Baru).

Organisasi didorong untuk mengambil risiko dan mencoba pendekatan-pendekatan yang belum diuji. Ini membantu organisasi untuk terus berinovasi dan mengembangkan cara-cara baru untuk memecahkan masalah.

d. *Time for Reflection* (Waktu untuk Refleksi).

Organisasi memberikan waktu untuk karyawan untuk berpikir sejenak. Banyak organisasi gagal menyediakan waktu yang cukup bagi karyawan untuk berhenti sejenak dan merenungkan proses dan hasil pekerjaan mereka. Padahal, tanpa waktu untuk refleksi, sulit bagi individu untuk mendiagnosis masalah secara mendalam dan belajar dari pengalaman mereka.

2. *Concrete Learning Processes and Practices* (Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret).

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Membangun organisasi pembelajaran bukanlah proses yang mudah. Ini membutuhkan serangkaian langkah konkret dan aktivitas yang tersebar luas di seluruh organisasi. Adanya proses *education and training* (pendidikan dan pelatihan), *analysis* (analisis), *transfer information* (transfer informasi), serta *experimentation* (eksperimen) untuk mengembangkan dan menguji produk atau layanan baru. Selain itu, proses ini juga mencakup *information collection* (pengumpulan informasi) kompetitor, tren pelanggan, dan tren teknologi yang sedang berkembang. Organisasi yang belajar dengan baik memiliki sistem yang memungkinkan mereka untuk memberikan pengetahuan dengan cepat dan efisien ke semua bagian yang membutuhkan informasi tersebut.

3. *Leadership that Reinforces Learning* (Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran).

   Perilaku kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam memfasilitasi organisasi pembelajaran. Ketika para pemimpin aktif mendengarkan, bertanya, dan mendorong diskusi terbuka, mereka menciptakan lingkungan di mana pembelajaran dapat tumbuh. Pemimpin yang baik tidak hanya mengidentifikasi masalah, tetapi juga memberikan waktu dan sumber daya bagi tim mereka untuk merefleksikan kinerja masa lalu dan memperbaikinya.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/



Gambar 2.1 Komponen pembangun organisasi pembelajaran
Sumber: Garvin *et al*. (2008)

Garvin *et al.* (2008) menyajikan instrumen survei yang komprehensif dan konkret sebagai alat dalam menilai implementasi organisasi pembelajaran. Survei dilakukan dengan penilaian terhadap ketiga komponen pembangun organisasi pembelajaran. Hasil dari penilaian ini dapat dibandingkan dengan *benchmark scores* dari organisasi lain, yang memungkinkan untuk dilakukan identifikasi area yang perlu diperbaiki atau diperkuat.

Garvin *et al.* (2008) menyatakan bahwa pengalaman dalam menggunakan alat ini memberikan beberapa wawasan tambahan bagi para manajer yang ingin membangun organisasi pembelajaran. Pertama, perilaku kepemimpinan saja tidak cukup untuk menciptakan organisasi pembelajaran. Meskipun pemimpin dapat mendorong pembelajaran melalui pertanyaan dan diskusi terbuka, mereka juga

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

harus mengambil langkah-langkah yang lebih konkret untuk membangun proses pembelajaran dan menciptakan lingkungan yang mendukung. Kedua, organisasi bukanlah entitas monolitik. Setiap unit dalam organisasi memiliki budaya dan pendekatannya sendiri terhadap pembelajaran, sehingga pendekatan yang seragam tidak akan berhasil. Manajer harus peka terhadap perbedaan lokal dalam hal proses dan budaya pembelajaran. Ketiga, performa komparatif adalah ukuran yang paling penting. Hanya karena sebuah organisasi mendapat skor tinggi dalam suatu area, bukan berarti area tersebut merupakan keunggulan kompetitif. Penting untuk membandingkan skor organisasi dengan skor dari organisasi lain untuk melihat di mana posisi mereka. Terakhir, pembelajaran bersifat multidimensi. Upaya untuk meningkatkan pembelajaran tidak boleh hanya terfokus pada satu area, tetapi harus mencakup semua aspek dari lingkungan, proses, dan perilaku kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran.

Kesimpulannya, alat penilaian ini tidak hanya dimaksudkan sebagai laporan akhir, tetapi sebagai instrumen diagnostik yang bertujuan sebagai sarana dialog dan refleksi di dalam organisasi. Organisasi yang berhasil menggunakan alat ini adalah yang tidak hanya berfokus pada hasil skor, tetapi juga pada pemahaman mendalam tentang budaya, proses, dan kepemimpinan mereka.

Berdasarkan tinjauan literatur di atas, penulis menyimpulkan bahwa pendekatan Garvin *et al.* (2008) melalui Model Tiga Pilar Utama ini memiliki beberapa keunggulan dalam menggambarkan kondisi implementasi organisasi pembelajaran di suatu organisasi karena beberapa alasan utama, yaitu:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

1. Pendekatan komprehensif terhadap pembelajaran. Garvin *et al.* (2008) mengembangkan pendekatan dengan landasan tiga komponen pembangun penting dari organisasi pembelajaran: lingkungan pembelajaran yang mendukung, proses pembelajaran yang konkret, dan perilaku kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada pembelajaran individu, tetapi juga mencakup bagaimana tim dan keseluruhan organisasi beroperasi secara sistemik. Dengan demikian, pendekatan ini memberikan pandangan menyeluruh tentang proses belajar di berbagai tingkatan dalam organisasi.
2. Validitas dan reliabilitas yang teruji. Model Tiga Pilar Utama telah melalui berbagai uji validitas dan reliabilitas, sehingga hasil yang diperoleh dapat dipercaya dan konsisten. Pendekatan ini banyak digunakan dalam berbagai penelitian empiris di berbagai sektor industri dan organisasi, yang menambah kekuatan ilmiah dan keandalannya sebagai alat ukur.
3. Kemampuan membandingkan dengan benchmark dan organisasi lain. Salah satu kekuatan dari pendekatan ini adalah kemampuannya untuk memberikan data benchmark, yang memungkinkan organisasi membandingkan hasil mereka dengan organisasi lain atau dengan standar yang sudah ditetapkan. Hal ini penting karena memberikan wawasan tentang di mana organisasi berada dalam spektrum pembelajaran dibandingkan dengan perusahaan lain yang mungkin lebih maju dalam hal implementasi organisasi pembelajaran.
4. Fleksibilitas dalam penerapan di berbagai jenis organisasi. Pendekatan ini cukup fleksibel untuk diterapkan di berbagai jenis organisasi, mulai dari sektor

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

bisnis hingga pemerintahan, dan dari organisasi kecil hingga besar. Dikarenakan Model Tiga Pilar Utama mengukur elemen-elemen mendasar dari pembelajaran, alat ini relevan untuk diterapkan di berbagai konteks dan industri. Oleh karena itu, model ini juga penulis nilai mudah diterapkan untuk objek penelitian ini.

5. Mendorong perbaikan berkelanjutan dan identifikasi kelemahan. Pendekatan ini tidak hanya memberi organisasi pandangan tentang bagaimana mereka menerapkan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran, tetapi juga membantu mengidentifikasi area-area spesifik yang perlu diperbaiki. Dengan mengetahui kelemahan di bidang tertentu, organisasi dapat fokus pada pengembangan strategi pembelajaran yang lebih baik untuk mencapai hasil yang optimal. Di sisi lain, populasi survei yang digunakan adalah seluruh pegawai. Hal ini dapat mencerminkan kualitas organisasi pembelajaran secara komprehensif yang mencakup semua aspek pembuatan organisasi pembelajaran dan mempertimbangkan evaluasi pegawai yang lebih luas.

2.5 Hambatan Implementasi Organisasi Pembelajaran

Sebagaimana dinyatakan oleh Garvin *et al*. (2008), setidaknya ada tiga hal yang dapat menghambat kemajuan dalam menerapkan organisasi pembelajaran. Pertama, banyak orang membicarakan tentang organisasi pembelajaran sebagai hal yang sangat bagus, tapi mereka kurang jelas tentang bagaimana cara mewujudkannya. Mereka lebih fokus pada gambaran besarnya, tapi kurang memperhatikan detail-detail kecil yang penting. Akibatnya, sulit bagi perusahaan untuk menerapkan konsep ini karena mereka tidak tahu langkah-langkah yang harus

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

dilakukan secara berurutan. Kedua, konsep ini lebih ditujukan kepada pimpinan tertinggi perusahaan, bukan kepada manajer level menengah yang sehari-hari bekerja langsung dengan karyawan. Manajer-manajer ini kesulitan menilai apakah tim mereka sudah belajar dan bagaimana hasil belajar itu bermanfaat bagi perusahaan secara keseluruhan. Ketiga, tidak ada standar atau alat yang jelas untuk mengukur apakah sebuah perusahaan sudah berhasil menjadi organisasi pembelajaran. Akibatnya, perusahaan bisa saja mengklaim diri sebagai organisasi pembelajaran tanpa bukti yang kuat atau membandingkan diri dengan perusahaan lain secara akurat.

Dalam hal mewujudkan organisasi pembelajaran seperti yang disebutkan dalam hambatan pertama oleh Garvin *et al*. (2008), untuk menentukan faktor penghambat implementasi organisasi pembelajaran pada penelitian ini, penulis mencoba mengutip dari beberapa faktor menurut para ahli lain sebagai berikut:

1. Kurangnya dukungan pimpinan, Senge (1990) menekankan bahwa kepemimpinan sangat penting dalam menciptakan budaya pembelajaran. Tanpa dukungan dari pemimpin, perubahan budaya dan perilaku sulit terjadi. Pemimpin yang tidak mendukung pembelajaran atau tidak mencontohkan perilaku belajar dapat menghambat inisiatif.
2. Budaya organisasi yang tidak mendukung, Garratt (1987) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki budaya kaku dan hierarkis cenderung sulit beradaptasi menjadi organisasi pembelajar. Lingkungan yang tidak mendorong kreativitas, eksperimen, dan kolaborasi menghambat pembelajaran.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

3. Kurangnya ketersediaan sumber daya, Marsick dan Watkins (1993) menekankan pentingnya sumber daya, baik finansial maupun waktu, untuk mendukung pembelajaran. Jika organisasi tidak menyediakan waktu atau dana untuk pelatihan, eksperimen, dan refleksi, implementasi *learning organization* akan sulit tercapai.
4. Resistensi terhadap perubahan, Kotter (1996) menyoroti resistensi sebagai salah satu penghalang utama dalam proses perubahan. Pegawai yang enggan meninggalkan cara kerja lama atau merasa terancam oleh perubahan cenderung menolak inisiatif *learning organization*. Menurut Kinicki dan Fugate (2020), *forces for change* atau kekuatan pendorong perubahan adalah faktor-faktor eksternal dan internal yang mendorong organisasi untuk berubah guna tetap relevan dan kompetitif. Kekuatan eksternal meliputi perubahan dalam teknologi (otomatisasi manufaktur dan teknologi informasi), globalisasi, dinamika pasar, karakteristik demografi tenaga kerja (usia, tingkat pendidikan, *skill level,* gender, dan imigrasi) serta tekanan sosial dan politik. Sementara itu, kekuatan internal mencakup perubahan perilaku/keputusan manajerial (konflik, kepemimpinan, sistem penghargaan dan perubahan struktur organisasi), permasalahan dalam sumber daya manusia.
5. Kesenjangan dalam kompetensi karyawan, Marquardt (1996) menyebutkan bahwa kemampuan individu dalam belajar dan beradaptasi berbeda-beda. Jika karyawan tidak memiliki keterampilan atau motivasi untuk belajar, maka inisiatif pembelajaran tidak akan berhasil.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

6. Komunikasi yang tidak efektif, Pedler *et al*. (1991) menekankan pentingnya komunikasi untuk menyebarkan informasi dan pengalaman pembelajaran. Jika komunikasi tidak efektif, pelajaran dari satu bagian organisasi tidak akan tersebar ke bagian lain.

2.6 Organisasi Pembelajaran di Badan XYZ

Implementasi konsep organisasi pembelajaran di Kementerian XYZ, khususnya melalui Badan XYZ, menunjukkan komitmen kuat untuk menciptakan organisasi yang terus belajar dan berinovasi. Dengan tujuan untuk menjadi *knowledge institution*, Kementerian XYZ mengembangkan sepuluh komponen utama sebagai landasan organisasi pembelajaran. Komponen-komponen ini tidak hanya mendukung proses pembelajaran, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis Kementerian XYZ. Implementasi ini didasarkan pada panduan yang ditetapkan dalam peraturan yang berlaku di Kementerian XYZ sebagai fondasi untuk mengembangkan organisasi pembelajar. Sepuluh komponen tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Strategic Fit and Management Commitment*. Kementerian XYZ menunjukkan komitmen tinggi dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia yang selaras dengan visi, budaya, strategi, dan struktur organisasi. Komponen ini diimplementasikan melalui sosialisasi visi secara berkala, kebijakan pengembangan karyawan, dan keterlibatan pimpinan dalam setiap aspek pembelajaran. Keterlibatan pimpinan juga diwujudkan melalui partisipasi aktif dalam *Learning Council Meeting* serta implementasi program pengembangan organisasi pembelajaran di setiap unit organisasi.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

2. *Learning Function Organization*. Komponen ini mendorong penciptaan sistem pembelajaran yang akomodatif dan mendukung pembelajaran secara sistematis. Setiap unit diharuskan untuk merencanakan dan menginisiasi program pengembangan yang terarah dan terukur, termasuk penyusunan rencana pengembangan individu dan tim lintas fungsi. Selain itu, unit organisasi berfokus pada pengembangan budaya inovasi dan kolaborasi lintas disiplin yang mendukung peningkatan kompetensi karyawan secara menyeluruh.
3. *Learners*. Kementerian XYZ memastikan bahwa setiap pegawai berperan aktif sebagai pembelajar, baik dalam aspek fisik, mental, motivasi, maupun sikap. Organisasi pembelajaran mendorong pegawai untuk berkomitmen pada pengembangan diri dan organisasi secara berkesinambungan. Setiap pegawai diberi kesempatan untuk membangun *Individual Development Program* (IDP), di mana mereka dapat menentukan langkah-langkah pengembangan pribadi yang selaras dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.
4. *Knowledge Management*. Proses manajemen pengetahuan yang efektif menjadi inti dari implementasi organisasi pembelajaran di Kementerian XYZ. Setiap unit diwajibkan untuk melakukan pemetaan pengetahuan, dokumentasi, dan penyimpanan pengetahuan dalam repositori yang mudah diakses. Selain itu, kegiatan *knowledge sharing* diadakan secara rutin untuk memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh individu atau tim dapat diakses dan dimanfaatkan oleh seluruh bagian organisasi. Unit juga

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

menginisiasi program *knowledge sharing* yang diintegrasikan dengan sistem evaluasi dan pemantauan berkala atas hasil pembelajaran.

5. *Learning Value Chain*. Komponen ini mencakup berbagai tahapan dalam proses pembelajaran, mulai dari analisis kebutuhan pembelajaran, desain program, penyelenggaraan, hingga evaluasi yang mendalam. Setiap unit di Kementerian XYZ diinstruksikan untuk melakukan analisis kebutuhan pembelajaran secara rutin dan menyusun program pembelajaran yang strategis. Program ini kemudian dievaluasi hingga level yang lebih dalam (level 3 atau 4) untuk memastikan efektivitas pembelajaran terhadap peningkatan kinerja organisasi.
6. *Learning Solutions.* Kementerian XYZ memfasilitasi penerapan berbagai model pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, termasuk pembelajaran mandiri (*self-learning*), pembelajaran terstruktur (*structured learning*), pembelajaran sosial (*social learning*), dan pembelajaran melalui pengalaman langsung (*learning from experience*). Setiap unit didorong untuk menciptakan solusi pembelajaran yang fleksibel sehingga setiap pegawai dapat belajar dan berkembang secara optimal.
7. *Learning Spaces.* Pentingnya menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai juga menjadi bagian penting dari implementasi Organisasi pembelajaran di Kementerian XYZ. Setiap unit menyediakan ruang belajar yang dilengkapi dengan peralatan, akses internet, dan sumber belajar yang memadai. Fasilitas ini dirancang untuk memberikan dukungan penuh bagi proses pembelajaran karyawan, baik secara mandiri maupun kolaboratif.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

8. *Learners' Performance.* Komponen ini memastikan bahwa hasil pembelajaran dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pegawai didorong untuk menerapkan hasil pembelajaran dalam proses kerja sehari-hari, seperti melalui perbaikan proses bisnis dan inovasi. Unit organisasi di Kementerian XYZ menilai hasil implementasi pembelajaran dari masing-masing pegawai dan mendukung upaya perbaikan berkelanjutan yang berdampak pada produktivitas dan efisiensi.
9. *Leaders' Participation in Learning Process*. Para pimpinan di Kementerian XYZ memainkan peran kunci dalam membangun budaya pembelajaran dengan menjadi teladan. Selain mendukung pembelajaran di setiap unit, para pimpinan juga terlibat langsung dalam program pengembangan karyawan, baik sebagai pengajar, mentor, maupun narasumber. Pimpinan juga memberikan bimbingan dan pendampingan kepada karyawan dalam proses pembelajaran, sehingga menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif.
10. *Feedback*. Setiap unit organisasi diinstruksikan untuk mengumpulkan umpan balik dari seluruh pegawai dan pemangku kepentingan eksternal. Tujuan dari proses ini adalah untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas implementasi organisasi pembelajaran di setiap bagian, sehingga dapat meningkatkan kualitas layanan dan produk yang dihasilkan oleh Kementerian XYZ.

Penilaian implementasi organisasi pembelajaran dilakukan melalui penilaian komite, *self-assessment*, dan survei, yang masing-masing memiliki porsi kontribusi terhadap hasil akhir, yaitu 30% untuk komite, 30% untuk *self-*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

assessment, dan 40% untuk survei. Metode penilaian komite dilakukan oleh komite (Badan XYZ) menggunakan data yang dikelola oleh Badan XYZ dengan bukti dukung berupa dokumen kedinasan seperti: laporan kegiatan, surat tugas, nota dinas, undangan, notula rapat, rekaman rapat, atau dokumen pendukung lainnya. Namun pada metode *self-assessment* beberapa indikator tidak membutuhkan bukti dukung, cukup dengan dilakukan konfirmasi oleh Tim Penilai melalui wawancara/pendalaman. Selain itu, metode survei sendiri tidak digunakan pada dua komponen, yaitu *Learning Value Chain* dan *Feedback.*

Secara keseluruhan, metode pengukuran implementasi organisasi pembelajaran di Kementerian XYZ memiliki komponen yang lebih luas dan lebih sistematis, mencakup berbagai elemen mulai dari manajemen strategis hingga infrastruktur dan variasi solusi pembelajaran, namun alat ukur ini belum terbukti secara empiris dapat diandalkan di berbagai konteks organisasi. Sedangkan pendekatan Garvin lebih berfokus pada proses pembelajaran sebagai aktivitas adaptif yang mendukung perbaikan terus-menerus, dengan menekankan pada eksperimen dan transfer pengetahuan. Selain itu, Model Tiga Pilar Utama dari Garvin telah melalui berbagai uji validitas dan reliabilitas yang memungkinkan pengukuran yang konsisten di berbagai organisasi. Validitas empiris ini memberi kepercayaan lebih bagi organisasi yang menggunakannya untuk *benchmarking* dan evaluasi efektivitas implementasi organisasi pembelajaran mereka.

2.7 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya akan menyajikan beberapa temuan terkait organisasi pembelajar. Hasil penelitian sebelumnya digunakan sebagai dasar untuk

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

membentuk pola pemikiran penulis saat melakukan penelitian ini, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Judul	Peneliti	Temuan
Is Yours Learning Organization	Garvin *et al*. (2008)	Penelitian dilakukan dengan survei kepada eksekutif senior dari berbagai industri, evaluasi organisasi pembelajaran dilakukan dengan menggunakan *Three Building Blocks* dan *Benchmark Score*.
Analisis Implementasi Organisasi Pembelajaran pada UPT Manadoadan XYZ dengan Pendekatan Marquardt	Abuyahman (2021)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa UPT XYZ, yang didasarkan pada pendekatan Marquardt (2002) adalah suatu Organisasi Pembelajaran dengan skor berkategori Sangat Baik untuk setiap subsistemnya. Subsistem Pengetahuan menerima skor terendah, sementara subsistem Manusia menerima skor tertinggi. Hasil kuesioner juga sejalan dengan hasil wawancara, yang menunjukkan bahwa subsistem pengetahuan perlu diperkuat, terutama untuk bagian Akuisisi, Analisis, dan Penggalian Data, serta Transfer, Diseminasi, Penerapan, dan Validasi.
Analisis Pengembangan Organisasi Pembelajaran pada PT Bank Bukopin Tbk	Ridho (2019)	Penerpaan Organiasi Pemeblajaran di Bank Bukapoin masih kurang efektif, Hasil peenlitian menemukan nilai di bawah median, atau kedua peringkat, terdapat pada elemen seperti lingkungan pembelajaran yang mendukung, proses pembelajaran yang nyata dan praktik, dan arahan yang mendukung pembelajaran. Apresiasi perbedaan dan waktu untuk refleksi adalah subkomponen yang berada di tiga kuartil atau memiliki skor di atas median. Sedangkan subkomponen yang berada di kedua quartile, atau perlu dikembangkan, adalah eksperimen, pengumpulan informasi, analisis, transfer informasi, dan memimpin untuk meningkatkan pembelajaran.
Analisis Implementasi Organisasi Pembelajaran pada BPJS Ketenagakerjaan	Putri (2018)	BPJS Ketenagakerjaan sudah melaksanakan implementasi organisasi pembelajar secara baik. Namun masih ditemukan beberapa subkomponen yang masih berada di bawah rata-rata *benchmark score,* sehingga perlu dilakukan perbaikan pada subkomponen tersebut. subkomponen yang perlu dilakukan perbaikan, yakni: terbuka pada ide-ide baru (pilar pertama), mengumpulkan informasi (pilar kedua) dan pendidikan dan pelatihan (pilar kedua).
Analisis *Learning Organization* pada Lembaga Administrasi Negara: Studi pada Kedeputian Bidang Inovasi Administrasi Negara	Mardiono (2017)	Organisasi Pembelajar sudah ada di Kedeputian Bidang Inovasi Administrasi Negara, tetapi belum masuk ke dalam kategori Organisasi Pembelajar yang cukup baik dan kuat sesuai dengan standar yang ditetapkan. Toleransi terhadap ide baru, pengumpulan data, dan pendidikan dan pelatihan adalah komponen yang masih menerima skor rendah dari hasil perbandingan skor *benchmark.*
Analisis Bahan Pembangun Organisasi Pembelajaran Kasus pada PT XYZ Tbk	Aidirsyah (2016)	Hasil benchmark yang dihasilkan antara nilai kuesioner Metode BPOP dan baseline data yang disediakan oleh Garvin *et al*. (2008) menunjukkan bahwa PT XYZ Tbk memiliki nilai di bawah nilai median benchmark pada sembilan dari sepuluh subkomponen Metode BPOP (90%).

Sumber: data diolah

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

2.8 Kerangka Penelitian

Garvin *et al*. (2008) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran terdiri dari tiga komponen pembangun atau biasa dikenal dengan istilah *Three Building Blocks*. Masing-masing komponen pembangun organisasi pembelajaran yang memiliki subkomponen sebagai berikut:

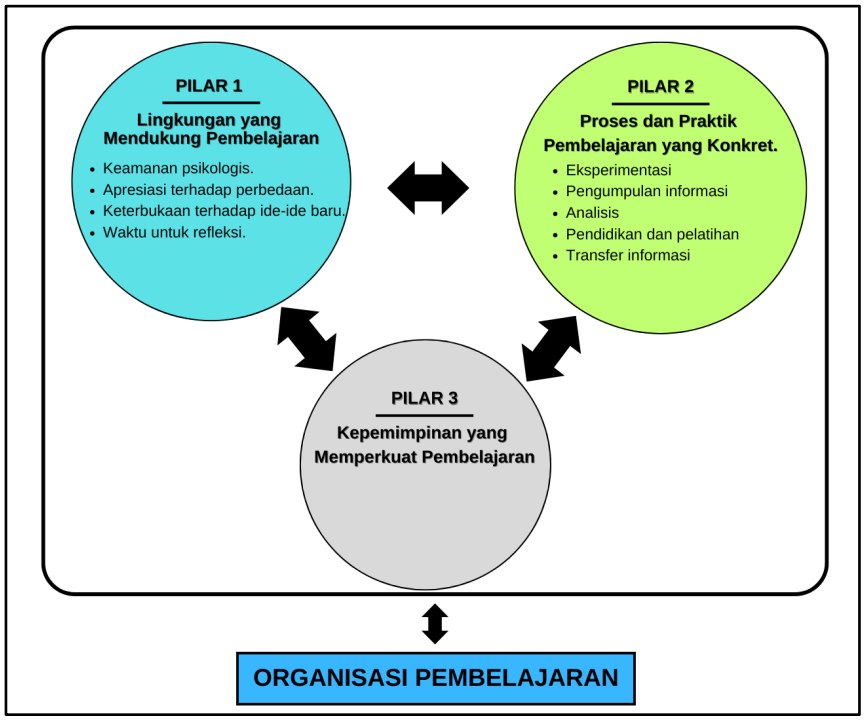
1. Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung.
    a. Keamanan psikologis.
    b. Apresiasi terhadap perbedaan.
    c. Keterbukaan terhadap ide baru.
    d. Waktu untuk refleksi.
2. Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret.
    a. Eksperimentasi
    b. Pengumpulan informasi
    c. Analisis
    d. Pendidikan dan pelatihan
    e. Transfer informasi
3. Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran

Menurut Garvin *et al*. (2008), ketiga komponen organisasi pembelajaran dalam Model Tiga Pilar Utama saling mendukung dan memperkuat, bahkan terkadang menunjukkan area yang tumpang tindih, namun hal ini menjadi bagian integral dari organisasi pembelajaran di setiap institusi. Komponen Lingkungan pembelajaran yang mendukung, mempermudah eksekusi proses pembelajaran, sementara proses yang konkret memberikan kesempatan bagi pemimpin untuk

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

mempraktikkan perilaku yang mendukung pembelajaran. Interaksi ini mencerminkan hubungan yang sinergis antara kepemimpinan, lingkungan, dan individu-individu dalam organisasi, yang bersama-sama menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan.

Berangkat dari hasil pemikiran Garvin, maka peneliti menggambarkan kerangka penelitian menggunakan *Model Tiga Pilar Utama* seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian
Sumber: *Is yours a learning orgnization,* Garvin *et al*. (2008)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan *mixed methods* atau metode gabungan, yang mengintegrasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Mengacu pada teori dari Creswell (2016), penelitian ini menggunakan desain *explanatory sequential mixed method*. Dalam pendekatan ini, penelitian dilakukan dalam dua tahap utama, yaitu pengumpulan dan analisis data kuantitatif, yang diikuti oleh pengumpulan dan analisis data kualitatif.

Data kuantitatif dikumpulkan melalui survei untuk mengidentifikasi pola-pola umum, tren, atau hubungan antara variabel-variabel penelitian. Hasil dari analisis kuantitatif ini kemudian menjadi dasar untuk merumuskan pertanyaan yang akan digali lebih dalam melalui pendekatan kualitatif. Tahap kualitatif ini bertujuan untuk memberikan penjelasan mendalam mengenai temuan awal dari data kuantitatif, sehingga hasilnya dapat memperkaya pemahaman tentang konteks atau alasan di balik pola-pola yang muncul.

Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya memahami hasil kuantitatif secara deskriptif tetapi juga menjelaskan makna dan faktor-faktor penyebab di balik angka-angka tersebut melalui data kualitatif. Metode *explanatory sequential* dianggap efektif dalam memberikan bukti empiris yang lengkap dan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

terintegrasi, di mana data kualitatif memperkuat dan menambah kedalaman dari hasil analisis kuantitatif.

Pada tahap awal penelitian ini, metode kuantitatif digunakan untuk mengumpulkan pendapat pegawai Badan XYZ melalui survei. Sementara itu, metode penelitian kualitatif digunakan untuk memperjelas, memperkuat, dan memverifikasi temuan survei yang dilakukan pada awal pengumpulan data. Untuk memenuhi tujuan penelitian ini, yaitu untuk menentukan skor dari implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ dari tiga komponen pembangun organisasi pembelajaran, penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian yang sama dengan yang diciptakan oleh Garvin *et al*. (2008), yaitu untuk menentukan nilai rata-rata pada masing-masing komponen pembangun organisasi pembelajaran. Kemudian nilai tersebut akan dibandingkan dengan *benchmark scores* dari penelitian yang sama.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilakukan pada empat unit kerja di lingkungan Badan XYZ, yaitu:

1. Pusat Perpajakan.
2. UPT Makassar.
3. UPT Manado.
4. UPT Pontianak.

3.3 Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan format kuesioner yang sama dengan yang digunakan oleh Garvin *et al*. (2008), yang diterjemahkan ke dalam bahasa

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Indonesia. Karena bahasa dalam kuesioner asli terdiri dari istilah idiom bahasa Inggris yang kurang dapat dipahami dalam bahasa Indonesia, penerjemahan dilakukan dengan beberapa penyesuaian. Kuesioner terdiri dari berbagai pernyataan dan pertanyaan tertulis, digunakan untuk mengumpulkan data dari responden. Kuesioner ini dibuat dengan menggabungkan tiga komponen pembangun organisasi pembelajaran yang di maksud dalam *Model Tiga Pilar Utama,* termasuk didalamnya subkomponen dari masing masing komponen dengan rincian sebagai berikut:

1. Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung.
    a. Pernyataan 1 s.d. 5 mengukur subkomponen keamanan psikologis.
    b. Pernyataan 6 s.d. 9 mengukur subkomponen apresiasi terhadap perbedaan.
    c. Pernyataan 10 s.d. 13 mengukur subkomponen keterbukaan terhadap ide baru.
    d. Pernyataan 14 s.d. 18 mengukur subkomponen waktu untuk refleksi.
2. Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret
    a. Pernyataan 19 s.d. 22 mengukur subkomponen eksperimentasi.
    b. Pernyataan 23 s.d. 26 mengukur subkomponen pengumpulan informasi.
    c. Pernyataan 27 s.d. 31 mengukur subkomponen analisis.
    d. Pernyataan 32 s.d. 37 mengukur subkomponen pendidikan dan pelatihan.
    e. Pernyataan 38 s.d. 44 mengukur subkomponen transfer informasi.
3. Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran yang diukur melalui pernyataan 45 s.d. 52

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Adanya penyesuaian pernyataan dalam kuesioner yang penulis lakukan dikarenakan jenis organisasi objek penelitian ini merupakan organisasi sektor publik (*non profit).* Penyesuaian dilakukan pada subkomponen pengumpulan informasi dan transfer informasi yang berupa:

1. Menghilangkan segmen *competitor* dan *supplier* dalam kuesioner penelitian ini.
2. Mengganti segmen *customer* menjadi peserta diklat karena pengguna jasa utama Badan XYZ adalah peserta diklat.

Untuk detail pernyataan yang akan digunakan dalam kuesioner dapat dilihat pada Tabel 3.1 di bawah ini:

Tabel 3.1 Rencana Kuesioner Survei

Komponen Pembangun 1 Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung.	
Keamanan Psikologis (KP).	
KP1.	Dalam unit ini, mudah untuk membicarakan apa yang ada dalam pikiran Anda.
KP2.	Jika Anda membuat kesalahan dalam unit ini, hal tersebut sering memengaruhi sikap orang-orang terhadap Anda.*
KP3.	Orang-orang di unit ini biasanya merasa nyaman berbicara mengenai masalah dan perbedaan pendapatnya.
KP4.	Orang-orang di unit ini sangat ingin berbagi informasi terkait hal-hal yang berhasil ataupun yang tidak berhasil dijalankan.
KP5.	Merahasiakan dan tidak memberitahukan informasi kepada orang lain adalah cara terbaik untuk tetap bisa maju dalam unit ini.*
Apresiasi terhadap Perbedaan (AP).	
AP1.	Perbedaan dalam berpendapat diterima/dihargai dalam unit ini.
AP2.	Suatu pendapat tidak akan dihargai jika pendapat tersebut bertentangan dengan apa yang diyakini oleh kebanyakan orang di unit ini. *
AP3.	Unit ini cenderung menangani perbedaan pendapat secara pribadi atau di luar forum, daripada menanganinya secara langsung dalam suatu forum/kelompok. *
AP4.	Dalam unit ini, orang-orang bersikap terbuka untuk mencari alternatif ataupun cara lain dalam menyelesaikan pekerjaan.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Tabel 3.1 Rencana Kuesioner Survei (lanjutan)

Keterbukaan pada Ide Baru (KIB).	
KIB1.	Dalam unit ini, orang-orang menghargai adanya ide-ide baru.
KIB2.	Kecuali sebuah ide telah beredar untuk waktu yang lama, tidak ada seorang pun dalam unit ini yang mau mendengarnya. *
KIB3.	Dalam unit ini orang-orang merasa tertarik dengan cara yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan/melakukan sesuatu.
KIB4.	Dalam unit ini, orang-orang sering menolak terhadap pendekatan/cara yang belum dicoba (teruji). *
Waktu untuk Refleksi (WR).	
WR1.	Orang-orang di unit ini merasa terlalu stres. *
WR2.	Walaupun mempunyai beban pekerjaan, orang- orang di unit ini mempunyai waktu untuk meninjau kembali (mereview) bagaimana suatu pekerjaan itu berjalan.
WR3.	Dalam unit ini, tekanan dari jadwal (deadline) menjadi hambatan dalam menyelesaikan/melakukan pekerjaan dengan baik. *
WR4.	Dalam unit ini, orang terlalu sibuk untuk menginvestasikan waktunya pada perbaikan/peningkatan kinerja. *
WR5.	Tidak ada waktu yang cukup untuk melakukan refleksi atau merenungkan suatu hal dalam unit ini. *
Komponen Pembangun 2 **Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret.**	
Eksperimentasi (E).	
E1.	Unit ini sering bereksperimen dengan cara-cara baru dalam bekerja.
E2.	Unit ini sering bereksperimen terhadap penawaran produk atau jasa (program pelatihan) yang baru.
E3.	Unit ini mempunyai proses formal dalam melakukan dan mengevaluasi eksperimen atau ide-ide baru.
E4	Unit ini sering menggunakan prototipe atau simulasi pada saat mencoba ide-ide baru.
Pengumpulan Informasi (PI).	
PI1.	Unit ini mengumpulkan informasi secara sistematis tentang Peserta Diklat.
PI2.	Unit ini mengumpulkan informasi secara sistematis tentang tren ekonomi dan sosial.
PI3.	Unit ini mengumpulkan informasi tentang tren teknologi.
PI4.	Unit ini sering membandingkan kinerjanya dengan organisasi lain yang terbaik di kelas/bidang/industrinya.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Tabel 3.1 Rencana Kuesioner Survei (lanjutan)

Analisis (A).	
A1.	Unit ini terlibat dalam konflik dan perdebatan yang produktif dalam diskusi.
A2.	Unit ini berusaha mencari sudut pandang/pendapat yang berbeda dalam diskusi.
A3.	Unit ini tidak pernah meninjau atau mengkaji kembali perspektif/pendapat yang sudah dibuat selama diskusi. *
A4.	Unit ini sering mengidentifikasi dan membahas asumsi-asumsi yang mendasar yang mungkin dapat mempengaruhi keputusan-keputusan kunci/inti/penting.
A5.	Unit ini tidak pernah memberikan perhatian/memerdulikan terhadap pandangan/pendapat yang berbeda selama diskusi.*
Pendidikan dan Pelatihan (PP).	
PP1.	Karyawan yang baru dalam unit ini mendapatkan pelatihan yang memadai/cukup.
PP2.	Karyawan yang berpengalaman di unit ini menerima pelatihan secara berkala dan mendapatkan pembaharuan pelatihan.
PP3.	Karyawan yang berpengalaman di unit ini mendapatkan pelatihan ketika berpindah ke posisi yang baru (mutasi).
PP4.	Karyawan yang berpengalaman di unit ini menerima pelatihan ketika inisiatif baru diluncurkan.
PP5.	Di unit ini, pelatihan dihargai.
PP6.	Di unit ini, ada waktu yang disediakan untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan.
Transfer Informasi (TI).	
TI1.	Unit ini mempunyai forum untuk belajar dan bertemu dengan ahli dari tim/bidang/unit lain.
TI2.	Unit ini mempunyai forum untuk belajar dan bertemu dengan para ahli dari luar organisasi.
TI3.	Unit ini mempunyai forum untuk belajar dan bertemu dengan pelanggan (peserta diklat)/*client*.
TI4.	Unit ini secara rutin berbagi informasi dengan para ahli dari dalam organisasi.
TI5.	Unit ini secara rutin berbagi informasi dengan para ahli dari luar organisasi.
TI6.	Unit ini menyampaikan pengetahuan baru secara cepat dan akurat kepada para pembuat keputusan kunci/penting.
TI7.	Unit ini secara rutin melakukan audit setelah pelaksanaan (post audit) dan kajian sesudah aksi/tindakan (after-action reviews).

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Tabel 3.1 Rencana Kuesioner Survei (lanjutan)

Komponen Pembangun 3 Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran (KMP).	
KMP1.	Manajer/atasan saya meminta masukan dari orang lain dalam diskusi.
KMP2.	Manajer/atasan saya mengakui keterbatasannya dalam pengetahuan, informasi maupun keahlian (expertise).
KMP3.	Manajer/atasan saya menanyakan pertanyaan yang menyelidik/mendalami/kritis.
KMP4.	Manajer/atasan saya mendengarkan dengan penuh perhatian.
KMP5.	Manajer/atasan saya mendorong adanya banyak sudut pandang.
KMP6.	Manajer/atasan saya menyediakan waktu, sumber daya dan lokasi untuk mengidentifikasi masalah dan tantangan organisasi.
KMP7.	Manajer/atasan saya menyediakan waktu, sumber daya dan lokasi untuk melakukan refleksi atau merenungkan suatu hal dan memperbaiki kinerja sebelumnya.
KMP8.	Manajer/atasan saya mengkritik pandangan-pandangan yang berbeda dari pandangan mereka sendiri. *

Sumber: diadopsi dari *Is Your a Learning Organization,* Garvin *et al.* (2008)

Kuesioner penelitian ini menggunakan pembobotan pada setiap pernyataan dengan 7 poin skala Likert untuk komponen lingkungan pembelajaran yang mendukung dan komponen proses dan praktik pembelajaran yang konkret sebagai berikut:

a. Poin 7 jika responden memilih Sangat Setuju;
b. Poin 6 jika responden memilih Setuju;
c. Poin 5 jika responden memilih Agak Setuju;
d. Poin 4 jika responden memilih Ragu-ragu;
e. Poin 3 jika responden memilih Kurang Setuju;
f. Poin 2 jika responden memilih Tidak Setuju;
g. Poin 1 jika responden memilih Sangat Tidak Setuju;

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Untuk komponen kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran yang diukur melalui pertanyaan menggunakan pembobotan dengan 5 poin skala Likert sebagai berikut:

a. Poin 5 jika responden memilih Selalu;
b. Poin 4 jika responden memilih Sering;
c. Poin 3 jika responden memilih Kadang-Kadang;
d. Poin 2 jika responden memilih Tidak Terlalu Sering;
e. Poin 1 jika responden memilih Tidak Pernah;

Namun, kuesioner ini juga terdapat pernyataan menunjukkan *undesirable behaviors* sehingga pembobotan dilakukan terbalik sebagai berikut:

1. Untuk komponen lingkungan pembelajaran yang mendukung dan komponen proses dan praktik pembelajaran yang konkret sebagai berikut:
   a. Poin 1 jika responden memilih Sangat Setuju;
   b. Poin 2 jika responden memilih Setuju;
   c. Poin 3 jika responden memilih Agak Setuju;
   d. Poin 4 jika responden memilih Ragu-ragu;
   e. Poin 5 jika responden memilih Kurang Setuju;
   f. Poin 6 jika responden memilih Tidak Setuju;
   g. Poin 7 jika responden memilih Sangat Tidak Setuju;
2. Untuk komponen kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran:
   a. Poin 1 jika responden memilih Selalu;
   b. Poin 2 jika responden memilih Sering;
   c. Poin 3 jika responden memilih Kadang-Kadang;

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

d. Poin 4 jika responden memilih Tidak Terlalu Sering;

e. Poin 5 jika responden memilih Tidak Pernah;

Hasil survei akan dilakukan skoring dalam masing-masing komponen dan subkomponen, selanjutnya hasil skoring survei akan dibandingkan dengan *benchmark score,* yaitu *baseline data* yang disediakan Garvin *et al*. (2008). Kemudian hasil dari perhitungan survei tersebut dievaluasi melalui wawancara mendalam untuk membicarakan hasil penelitian tentang implementasi organisasi pembelajaran di unit sampel.

3.4 Populasi dan Sampel

Penelitian ini mencakup populasi dan sampel sebagai indikator untuk memvalidasi penelitian itu sendiri. Menurut Saunders *et al*. (2015), populasi adalah sekumpulan penuh elemen yang darinya sampel diambil. Sedangkan, sampel adalah perwakilan dari populasi (Cooper dan Schindler, 2014). Responden dan narasumber pada penelitian ini ditentukan menggunakan metode *non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling*, yaitu memilih responden dan narasumber dalam penelitian dari kelompok atau berdasarkan pertimbangan tertentu yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan (Cooper dan Schindler, 2014). Anggota organisasi yang menjadi responden dan narasumber di pilih dengan pertimbangan kriteria sebagai berikut:

1. Pegawai berasal dari unit kerja dibawah Badan XYZ yang belum pernah dilakukan sampel penilaian impelemntasi organisasi pemebelajaran pada tahun 2020 s.d. 2024.
2. Berstatus sebagai pegawai tetap.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

3. Pendidikan minimal SMA/sederajat, karena dianggap sanggup menanggapi dan menjawab seluruh kuesioner yang diajukan dengan baik.

Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 150 orang dengan rincian sebagai berikut:

1. Pusat Perpajakan sebanyak 93 Pegawai.
2. UPT Makassar sebanyak 21 Pegawai.
3. UPT Manado sebanyak 19 Pegawai.
4. UPT Pontianak sebanyak 17 Pegawai.

Sedangkan untuk ukuran sampel untuk responden yang diperlukan, penelitian ini menggunakan rumus Slovin (1960) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan: n: ukuran sampel yang diperlukan
N: total populasi
e: tingkat kesalahan.

Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, didapatkan ukuran sampel sebanyak 110 responden.

3.5 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Banyak organisasi di luar negeri telah menggunakan instrumen penelitian survei yang dibuat oleh Garvin *et al*. (2008), yang telah teruji untuk validitas dan reliabilitas. Dalam penelitian, uji validitas dan uji reliabilitas adalah langkah penting untuk memastikan bahwa instrumen pengumpulan data, seperti kuesioner atau tes, dapat memberikan hasil yang akurat dan konsisten.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana instrumen dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji Validitas memastikan bahwa data yang dikumpulkan relevan dengan tujuan penelitian. Hasil uji coba ditabulasikan dan dilakukan pengujian konstruksi, yaitu dengan mengkorelasikan skor masing-masing komponen instrumen dengan skor total untuk komponen tersebut.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana instrumen memberikan hasil yang konsisten ketika digunakan dalam kondisi yang sama. Reliabilitas menunjukkan tingkat keandalan instrumen dalam menghasilkan data yang stabil. Uji reliabilitas dilakukan pada penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS 26.0. Metode uji reliabilitas yang digunakan adalah Uji Konsistensi Internal mengukur kesesuaian antara item dalam satu instrumen, dengan teknik yang digunakan adalah *koefisien Cronbach Alpha*, di mana nilai reliabilitas yang baik biasanya berada di atas 0,70.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode survei untuk mengumpulkan data, selanjutnya hasil dari survei dilakukan evaluasi nilai setiap komponen dan subkomponen dalam *Model Tiga Pilar Utama* melalui wawancara.

3.6.1 Survei

Penelitian ini menggunakan format kuesioner yang sama dengan yang digunakan oleh Garvin *et al*. (2008), yang telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia untuk mengacu pada penelitian sebelumnya. Tujuan dari penerjemahan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

ini adalah untuk mengurangi masalah validitas penerjemahan dan untuk memastikan bahwa isi, arti, atau maksud dari pernyataan dalam survei sama dengan yang diharapkan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian ini juga membuat kuesioner dalam bentuk formulir online untuk memudahkan pengisian dan memberikan fleksibilitas waktu dan tempat. Ada pendahuluan kuesioner yang berfungsi sebagai pengantar tentang organisasi pembelajaran, prosedur pengisian, dan informasi kontak yang dapat dihubungi jika ada pertanyaan atau hal lain yang berkaitan dengan kuesioner.

3.6.2 Wawancara

Penelitian ini menggunakan metode *structured interview* (wawancara terstruktur) dengan *open ended question* (pertanyaan terbuka) sebagai teknik utama untuk mengumpulkan data. Metode ini dipilih karena mampu memberikan keseimbangan antara konsistensi dalam wawancara dan fleksibilitas dalam mendapatkan jawaban yang mendalam. Wawancara terstruktur memastikan bahwa setiap responden diberikan daftar pertanyaan yang sama dalam urutan yang sama, sehingga memudahkan peneliti untuk membandingkan jawaban antara responden. Sementara itu, penggunaan pertanyaan terbuka memungkinkan responden untuk memberikan jawaban secara bebas sesuai dengan pemahaman dan pengalaman mereka. wawancara dilakukan kepada para pejabat yang menjadi unsur pimpinan/manajerial di lingkungan Badan XYZ.

Pertanyaan-pertanyaan yang akan disampaikan fokus kepada tiga komponen utama, yaitu lingkungan pembelajaran yang mendukung, proses dan praktik pembelajaran yang konkret, dan kepemimpinan yang memperkuat

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

pembelajaran. Pertanyaan tersebut merupakan tindak lanjut untuk mengkonfirmasi nilai yang didapat dari seluruh pernyataan yang sudah disampaikan dalam kuesioner. Pertanyaan ini dimaksudkan untuk menemukan sebab jika nilai yang ditemukan rendah maupun program atau kegiatan yang sudah dilakukan jika nilai yang ditemukan di atas rata-rata sesuai dengan hasil pengolahan nilai pernyataan yang disampaikan dalam kuesioner.

3.7 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan kombinasi teknik kuantitatif dan kualitatif untuk menganalisis data. Setelah data hasil survei yang diperoleh dari kuesioner terkumpul, data kuesioner dianalisis melalui pembobotan dan skoring yang kemudian hasilnya akan dibandingkan dengan *benchmark score.* Hasil kuesioner kemudian menjadi dasar untuk analisis kualitatif sebagai sumber wawancara.

3.7.1 Analisis Data Kuesioner

Analisis data hasil kuesioner diolah menggunakan alat bantu *microsoft excel,* dengan tahap-tahap sebagai berikut:

1. Skoring dilakukan memberikan poin pada setiap pernyataan di masing-masing komponen dan masing-masing subkomponen dengan skala Likert 1-7 atau 7-1 pada *undesirable behaviors* untuk untuk komponen pertama dan kedua, dan skala Likert 1-5 atau 5-1 pada *undesirable behaviors* untuk komponen ketiga.
2. Nilai hasil skoring dikonversi menjadi 1-100 menggunakan rumus: Nilai konversi = Nilai sebelum konversi / 7 x 100 untuk komponen pertama dan kedua, atau rumus Nilai konversi = Nilai sebelum konversi / 5 x 100 untuk komponen ketiga.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

3. Nilai hasil konversi setiap pernyataan kemudian dijumlahkan, selanjutnya hasil penjumlahan tersebut dirata-ratakan dengan jumlah total responden.
4. Nilai rata-rata setiap pernyataan kemudian dikelompokkan dalam masing-masing subkomponen, kemudian di setiap subkomponen dihitung nilai rata-ratanya sehingga mendapatkan nilai akhir untuk masing-masing subkomponen.
5. Setelah mendapatkan nilai akhir pada setiap subkomponen, kemudian dilakukan perhitungan rata-rata dari semua subkomponen dalam masing-masing komponen untuk mendapatkan nilai komposit pada masing-masing komponen.
6. Untuk nilai setiap komposit dan subkomponen dilakukan *benchmarking* dengan *benchmark scores* dari penelitian Garvin *et al*. (2008) yang sudah ditetapkan sebelumnya. *Benchmark scores* yang digunakan adalah seperti pada Tabel 3.2.
7. Hasil dari *benchmarking* digunakan untuk menentukan posisi masing-masing komponen dan juga subkomponen. Hasil temuan ini kemudian menjadi dasar untuk melakukan wawancara mendalam.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Tabel 3.2 Rencana Tabel *Benchmark Scores*

Komponen Pembangun dan subkomponennya	SKALA SKOR				
	Bottom Quartile	**Second Quartile**	**Median**	**Third Quartile**	**Top Quartile**
Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung					
Keamanan psikologis	31-66	67-75	76	77-86	87-100
Apresiasi terhadap Perbedaan	14-56	57-63	64	65-79	80-100
Keterbukaan terhadap ide baru	38-80	81-89	90	91-95	96-100
Waktu untuk refleksi	14-35	36-49	50	51-64	65-100
Komposit lingkungan pembelajaran yang mendukung	31-61	62-70	71	72-79	80-90
Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret					
Eksperimen	18-53	54-70	71	72-82	83-100
Pengumpulan Informasi	23-70	71-79	80	81-89	90-100
Analisis	19-56	57-70	71	72-86	87-100
Pendidikan dan Pelatihan	26-68	69-79	80	81-89	90-100
Transfer Pengetahuan	34-60	61-70	71	72-84	85-100
Komposit Proses dan Praktik Pembelajaran Konkret	31-62	63-73	74	75-82	83-97
Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran					
Komposit Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran	33-66	67-75	76	77-82	83-100

Sumber: diadopsi dari *Is Yours a Learning Organization,* Garvin *et al*. (2008)

Penulis akan menentukan nilai komposit beserta subkomponen yang sudah baik dan yang masih membutuhkan perbaikan berdasarkan analisis dengan menggunakan data *benchmark score*. Penulis akan menentukan nilai komposit dan subkomponen pada masing-masing unit dengan melihat nilai median data *benchmark score*. Jika nilai rata-rata kuesioner untuk suatu komposit atau subkomponen tertentu berada di bawah median benchmark, maka pertimbangan untuk melakukan perbaikan ada di daerah tersebut. Jika nilai rata-rata kuesionernya di atas median maka akan dilakukan analisis terkait langkah atau kegiatan yang

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

sudah dilakukan agar bisa diterapkan pada unit yang masih rendah nilainya. Analisis lanjut dari hasil ini akan dilakukan melalui metode wawancara.

3.7.2 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif digunakan untuk menginterpretasikan hasil temuan pada penelitian setelah melalui analisis data kuesioner. Hasil analisis data kuesioner menentukan tingkatan masing masing komponen pembangun beserta subkomponennya untuk dilakukan wawancara mendalam. Dengan melakukan wawancara yang mendalam, peneliti diharapkan dapat mencapai kesimpulan dan membuat rekomendasi untuk penelitian ini. Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi informan adalah *purposive sampling*. Informan yang dipilih adalah pejabat struktural di masing-masing atau pegawai yang menangani masalah organisasi pembelajaran di unit kerja mereka.

3.8 Profil Kasus

3.8.1 Objek Penelitian

Badan XYZ adalah unit Eselon I Kementerian XYZ yang mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Secara struktur organisasi Badan XYZ memiliki satu Sekretariat Badan, satu Politeknik, dan enam Pusat Pelatihan. Selain itu, Badan XYZ juga memiliki sebelas UPT yang berlokasi di Medan, Pekanbaru, Palembang, Cimahi, Yogyakarta, Malang, Pontianak, Balikpapan, Denpasar, Makassar, dan Manado.

Dalam melaksanakan tugasnya Badan XYZ menyelenggarakan fungsi:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

1. Penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program pendidikan, pelatihan, sertifikasi kompetensi;
2. Pelaksanaan pendidikan, pelatihan, sertifikasi kompetensi;
3. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan atas pelaksanaan pendidikan, pelatihan, sertifikasi kompetensi, pemanfaatan hasil pendidikan dan pelatihan;
4. Pelaksanaan administrasi; dan
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri XYZ.

3.8.2 Isu Utama

Dari data laporan tingkat implementasi *learning organization* dan pembelajaran terintegrasi pada Kementerian XYZ yang penulis dapat, implementasi organisasi pembelajaran di lingkungan Kementerian XYZ sudah dimulai sejak tahun 2020. Kementerian XYZ menggunakan metode penilaian khusus yang digunakan dalam organisasi sendiri. Metode ini sudah mengalami 3 kali perubahan semenjak tahun 2020 sampai dengan 2024. Seperti yang disampaikan oleh Garvin *et al*. (2008), organisasi bisa saja mengklaim diri sebagai organisasi pembelajaran tanpa bukti yang kuat atau membandingkan diri dengan perusahaan lain secara akurat, karena hanya berlaku di organisasi Kementerian XYZ, penulis berpendapat bahwa metode ini belum terbukti secara empiris dapat diandalkan di berbagai konteks organisasi.

Penilaian tingkat implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ dilakukan dengan metode sebagai berikut:

1. Penilaian komite

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

a. Komponen *Learning Function Organization*, dengan bukti dukung penilaian, yaitu kelengkapan dokumen *Entry Meeting* dan *Learning Council Meeting*
b. Komponen *Learning Value Chains,* dengan bukti dukung penilaian, yaitu: kelengkapan dokumen Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP) dan ketepatan waktu penyampaian dokumen AKP. Selain itu juga, komite penilaian melihat hasil survei pada Pusat Pelatihan sebagai penyelenggara Pembelajaran pada setiap Unit Eselon I.
c. Komponen *Learning Solutions,* dengan bukti dukung penilaian berupa kelengkapan dokumen realisasi pelatihan di tahun berjalan.
d. Komponen *Learners' Performances,* dengan bukti dukung penilaian, yaitu dokumen hasil evaluasi pelatihan level 3 dan level 4 terhadap unit eselon I.

2. Penilaian Sendiri
   a. Komponen *Strategic Fit and Management Commitment,* dengan bukti dukung, yaitu Kelengkapan dokumen nota dinas/notula rapat/undangan/video kegiatan.
   b. Komponen *Learning Function Organization*, dengan bukti dukung penilaian, yaitu kelengkapan dokumen masukan, penyampaian dan monitoring *Learning Council Meeting* dan dokumen dinas lainnya seperti nota dinas, notula rapat, undangan, rekaman rapat atau dokumen pendukung lainnya.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

c. Komponen *Learners,* dengan bukti dukung, yaitu kelengkapan dokumen daftar pegawai dan dokumen lain yang dapat membuktikan pegawai mengikuti Pembelajaran Terintegrasi secara mandiri dan/atau pembelajaran non mandatori.
d. Komponen *Knowledge Management Implementation,* dengan bukti dukung berupa kelengkapan dokumen *Knowledge Mapping,* daftar pengetahuan kritis, rekapitulasi Aset Intelektual, Surat Keputusan Penjaminan Mutu, *screenshot* aplikasi manajemen pengetahuan dan dokumen lain yang menunjukkan bahwa terdapat pemantauan secara berkala.
e. Komponen *Learning Value Chains,* dengan bukti dukung penilaian, yaitu kelengkapan dokumen terkait AKP.
f. Komponen *Learning Solutions,* dengan bukti dukung berupa kelengkapan dokumen dokumen rekapitulasi pelatihan pegawai di tahun berjalan.
g. Komponen *Learning Spaces,* tidak perlu menyampaikan bukti dukung namun dapat dilakukan konfirmasi oleh Tim Penilai melalui wawancara atau pendalaman.
h. Komponen *Learners' Performances,* dengan bukti dukung, yaitu: kelengkapan dokumen yang menjelaskan ketercapaian dari setiap kriteria pada formula, misalnya: kerangka acuan kegiatan/term of reference, laporan inovasi, surat keterangan, dan dokumen sejenis yang relevan.
i. Komponen *Leaders' Participation in Learning Process,* dengan bukti dukung berupa kelengkapan dokumen yang diperlukan seperti

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

undangan/surat tugas ceramah/surat tugas mengajar pelatihan/kartu mengajar.

j. Komponen *Feedback,* dengan bukti dukung berupa kelengkapan dokumen seperti Naskah dinas/paparan/notula/rekaman kegiatan dan matrik tindak lanjut.

3. Survei

Metode survei yang digunakan dalam penilaian implementasi organisasi pembelajar di lingkungan Badan XYZ berisikan 57 item pernyataan, di mana masing-masing pernyataan dinilai dengan 10 poin skala Likert atau pilihan jawaban yang memiliki poin poin tersendiri. Pernyataan yang disampaikan mewakili setiap komponen organisasi pembelajar di Kementerian XYZ kecuali komponen *learning value chain* dan komponen feedback. Pernyataan dalam survei yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Unit kerja menciptakan iklim yang kondusif untuk belajar
b. Unit kerja memberikan kesempatan kepada pemelajar untuk melakukan kegiatan pembelajaran
c. Unit kerja memberikan kesempatan kepada dan memfasilitasi pemelajar untuk melakukan pembelajaran terintegrasi
d. Kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh pegawai sejalan dengan upaya pencapaian target kinerja organisasi
e. Pimpinan unit terlibat dan aktif mengarahkan tujuan dan strategi Manajemen Pengetahuan (MP) untuk mendukung sasaran strategis organisasi.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

f. Unit kerja memfasilitasi pengembangan dan pelaksanaan program budaya belajar (Contoh antara lain: diimplementasikannya pembelajaran terintegrasi, baik yang dikelola bersama dengan Badan XYZ atau yang dilaksanakan secara mandiri oleh UE-1.

g. Unit kerja mendorong adanya kolaborasi kerja lintas bidang tanpa terpaku pada struktur organisasi (contohnya: pertukaran data, kolaborasi. tim kerja lintas bidang/unit)

h. Pegawai memahami kebutuhan pembelajarannya untuk menjalankan tugas dan fungsi.

i. Pegawai aktif melaksanakan pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi dirinya (selain pengembangan kompetensi mandatory)

j. Apakah pengembangan kompetensi yang dilakukan diketahui oleh atasan langsung

k. Pegawai mengimplementasikan hasil kegiatan pembelajarannya, misalnya melakukan cara-cara baru dalam bekerja yang lebih baik.

l. Pegawai saling memberikan dorongan untuk melakukan pengembangan diri

m. Pegawai memahami pentingnya kegiatan pembelajaran dalam tim, guna mendukung pencapaian kinerja organisasi.

n. Pegawai didorong untuk terlibat dalam tim / grup kecil (contoh: gugus kendali mutu, team perbaikan kerja, team gabungan kerja, community of practice) dalam rangka membantu menyelesaikan masalah atau isu pekerjaan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

o. Pegawai mendapatkan keamanan psikologis sehingga berani berpendapat, menyampaikan ide kreatif, dan menciptakan inovasi
p. Unit Eselon I mendukung, menghargai, dan memberikan reward terhadap peningkatan kinerja, pembelajaran organisasi dan pegawai, berbagi pengetahuan, mendokumentasikan pengetahuan dan melakukan inovasi
q. Unit Eselon I memberdayakan pegawai dengan cara mendorong kontribusi dan penyampaian ide-ide melalui knowledge sharing dan diberikan apresiasi dan penghargaan.
r. Unit Eselon I dan pegawai lain dapat memberikan apresiasi / penghargaan bagi pegawai yang berkolaborasi dan berbagi pengetahuan untuk pemecahan masalah atau mengembangkan inovasi.
s. Unit Eselon I meyakini kesalahan kerja (dalam rangka proses inovasi atau karena mencoba alat/ metoda baru), dinilai sebagai proses pembelajaran, sepanjang kesalahan tersebut dapat dipertanggungjawabkan dan tidak terulang
t. Unit kerja memiliki daftar pengetahuan yang perlu dimiliki/diketahui/dikuasai pegawai.
u. Unit Eselon I menjalankan proses manajemen pengetahuan (identifikasi, dokumentasi, pengorganisasian, penyebarluasan, penerapan, dan pemantauan pengetahuan) yang sistematis dan berbasis digital.
v. Pegawai secara mandiri atau di dalam tim melakukan dokumentasi pengetahuan yang berasal dari hasil patok banding (benchmarking), penyelesaian pekerjaan/proyek, pengalaman keberhasilan, kesalahan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

kerja, dan pengetahuan yang dapat membantu dalam mencapai visi misi organisasi

w. Pegawai secara mandiri atau di dalam tim melakukan dokumentasi pengetahuan yang berasal dari hasil pembelajaran terintegrasi

x. Unit Eselon I memiliki sistem repositori pengetahuan kritis (pengetahuan yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya) dengan tata kelola penyimpanan berbasis taksonomi (klasifikasi) pengetahuan, sehingga mudah disimpan dan/atau ditemukan (akses), serta didukung dengan pencarian yang canggih

y. Pegawai melakukan kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)

z. Unit kerja mendorong pegawai melakukan kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) melalui Kementerian XYZ *Learning Center*

aa. Pegawai menggunakan aset intelektual untuk pembelajaran.

bb. Pegawai menggunakan aset intelektual untuk pembelajaran terintegrasi

cc. Pegawai menerapkan aset intelektual untuk mendukung proses pengambilan keputusan.

dd. Pegawai menggunakan aset intelektual untuk mengembangkan inovasi

ee. Unit Eselon I memiliki program studi banding (*benchmarking*) yang efektif, baik antar unit internal Kementerian XYZ atau dengan pihak lain dalam negeri maupun luar negeri, dan hasilnya sudah didokumentasikan (disimpan) dan sudah diaplikasikan, sehingga berdampak signifikan pada peningkatan produktivitas kerja maupun inovasi baru

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

ff. Unit kerja melakukan pemutakhiran aset intelektual pada aplikasi manajemen pengetahuan untuk memastikan kesesuaiannya dengan kebutuhan pengguna dan/atau organisasi.

gg. Unit kerja memberikan kesempatan dan memfasilitasi pegawai untuk melakukan self learning (contoh: membaca buku, membaca jurnal, mengikuti open access, mengakses dokumen pengetahuan)

hh. Apakah organisasi mendorong pegawai untuk mengusulkan pembelajaran terintegrasi secara mandiri melalui skema IDP

ii. Unit kerja memfasilitasi dan memberikan kesempatan pada pegawai untuk fokus mengikuti pembelajaran terstruktur

jj. Unit Eselon I memiliki program-program pelatihan/pembelajaran untuk peningkatan kinerja/ kompetensi pegawai agar mampu bekerja lebih produktif

kk. Unit kerja memfasilitasi dan memberikan kesempatan pada pegawai, baik secara mandiri maupun dalam tim, untuk melakukan pembelajaran dari orang lain/kolaboratif (contoh: program *one-day-one information*, *coaching mentoring* di luar DKI), *knowledge sharing*, patok banding (*benchmarking*), dan keikutsertaan dalam komunitas belajar).

ll. Dalam hal pelaksanaan pembelajaran terintegrasi unit kerja memfasilitasi pemelajar dengan *coach/mentor/learning buddy*.

mm. Unit Eselon I menyediakan infrastruktur teknologi informasi (sebagai contoh: *portal/website, collaborative workspace*) yang dapat mendukung

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

proses Manajemen Pengetahuan, kolaborasi (*offline/online*), serta proses kerja yang lebih fleksibel

nn. Unit menggunakan intranet/ internet sebagai media komunikasi utama yang mendukung kegiatan knowledge sharing pada lingkup Kementerian XYZ.

oo. Unit kerja memberikan akses sumber belajar untuk mendukung kegiatan pembelajaran.

pp. Unit kerja memberikan akses sumber belajar untuk mendukung kegiatan berbagi pengetahuan.

qq. Unit Kerja menyediakan dukungan teknis untuk memastikan kelancaran kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan

rr. Unit kerja menggunakan hasil pembelajaran pegawai untuk pertimbangan pengembangan karir pegawai.

ss. Unit Eselon I telah menerapkan MP sehingga berhasil meningkatkan produktivitas kerja melalui pengurangan waktu kerja, penghematan anggaran, peningkatan efektivitas dan efisiensi sumber daya, peningkatan pengambilan keputusan, dan kecepatan dalam berinovasi.

tt. Pada Unit Eselon I, penerapan Manajemen Pengetahuan telah berhasil meningkatkan kepuasan pelayanan sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan kualitas kerja

uu. Unit Eselon I telah meningkatkan kualitas dari produk/ layanan sebagai akibat dari penerapan manajemen pengetahuan untuk perbaikan proses bisnis atau peningkatan hubungan dengan *stakeholders*.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

vv. Unit Eselon I mampu mencapai *sustained growth* sebagai hasil dari peningkatan pelayanan dan produktivitas kerja.

ww. Atasan langsung menjadi role model dari nilai-nilai berbagi pengetahuan dan bekerja kolaboratif serta mengalokasikan waktunya untuk berbagi pengetahuan dan memfasilitasi aliran informasi/pengetahuan antar staf dan staf lain di luar unit.

xx. Atasan langsung menjadi teladan bagi pegawai dalam penerapan hasil pembelajaran untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi

yy. Atasan langsung memberikan *feedback* atas penyelesaian pekerjaan.

zz. Atasan langsung memberikan apresiasi/penghargaan/ reward kepada bawahan yang mencapai target tertentu.

aaa. Atasan langsung memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencoba keahlian baru

bbb. Atasan langsung membimbing bawahan dalam menemukan solusi atas permasalahan yang dihadapi.

ccc. Atasan langsung dalam memberikan penugasan pembelajaran memperhatikan keselarasan kebutuhan kompetensi pegawai dan kebutuhan organisasi secara berkesinambungan

ddd. Atasan langsung mampu mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran di masa depan dan memproyeksikannya pada pengembangan pegawai

eee. Atasan langsung membebastugaskan pegawai dari pekerjaan kantor selama mengikuti penugasan pembelajaran

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Data yang dibahas dalam bab ini didapatkan dari hasil survei ke seluruh pegawai setiap unit sampel dan wawancara ke beberapa narasumber. Data survei diperoleh melalui penyebaran kuesioner seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya pada periode 22 Oktober hingga 29 November 2024. Penyebaran kuesioner dibantu oleh pegawai subbagian tata usaha dan kepatuhan internal masing-masing unit sampel yang bertindak selaku *Person in Charge* (PIC) kepegawaian. Jumlah kuesioner yang kembali adalah 131 atau 87,3% dari populasi pegawai. Rincian jumlah hasil kuesioner digambarkan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1Jumlah Hasil Kuesioner

Keterangan Kuesioner	**Jumlah**	**Persentase**
Kuesioner yang disebar	150	100%
Kuesioner yang kembali	131	87,33%
Kuesioner yang dieliminasi	0	0
Kuesioner yang diolah	131	87,33%

Sumber: data diolah (2024)

Penelitian ini mengantisipasi pengembalian kuesioner menggunakan rumus Slovin dengan populasi (N) sebanyak 150 orang dan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 5% seperti yang disampaikan pada bab sebelumnya, untuk mencegah kuesioner yang tidak dapat digunakan dan mengurangi tingkat

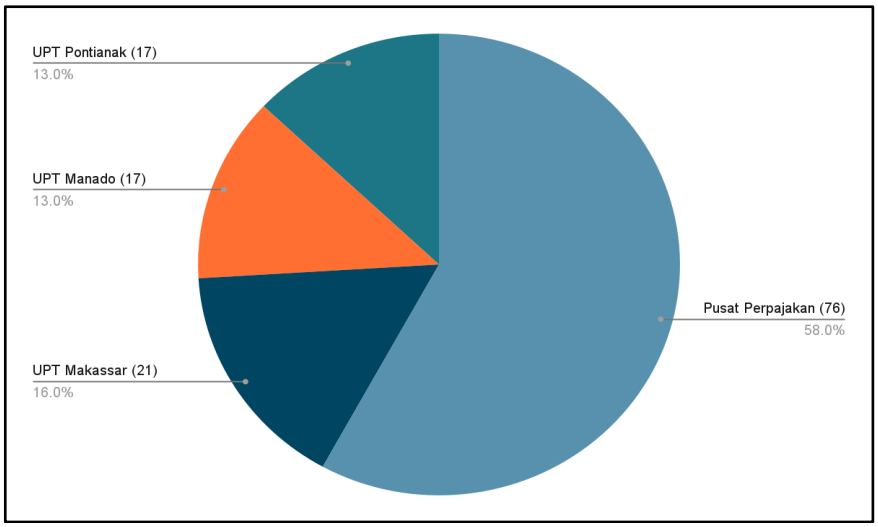
UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

kesalahan. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan nilai 110 atau 73,3% dari populasi. Adapun jumlah kuesioner yang kembali adalah 131 kuesioner, angka ini sudah melebihi jumlah minimum 110. Semua kuesioner yang kembali, diolah untuk menentukan nilai pada masing-masing komponen pembangun sesuai dengan *Model Tiga Pilar Utama* dan menjadi acuan untuk wawancara setelah dilakukan proses *benchmarking score.*

4.2 Karakter Responden

4.2.1 Asal Unit Kerja

Responden berasal dari 4 unit kerja yang ada di bawah Badan XYZ. Komposisi responden berdasarkan unit kerja adalah sebagai berikut: responden dari unit Pusat Perpajakan sebanyak 76 orang atau 58,02% responden, dari unit UPT Makassar sebanyak 21 orang atau 16,03% responden, dari unit UPT Manado sebanyak 17 orang atau 12,98%, dan dari unit UPT Pontianak sebanyak 17 orang atau 12,98% responden. Rangkuman jumlah responden berdasarkan asal unit kerja dapat dilihat pada Gambar 4.1.

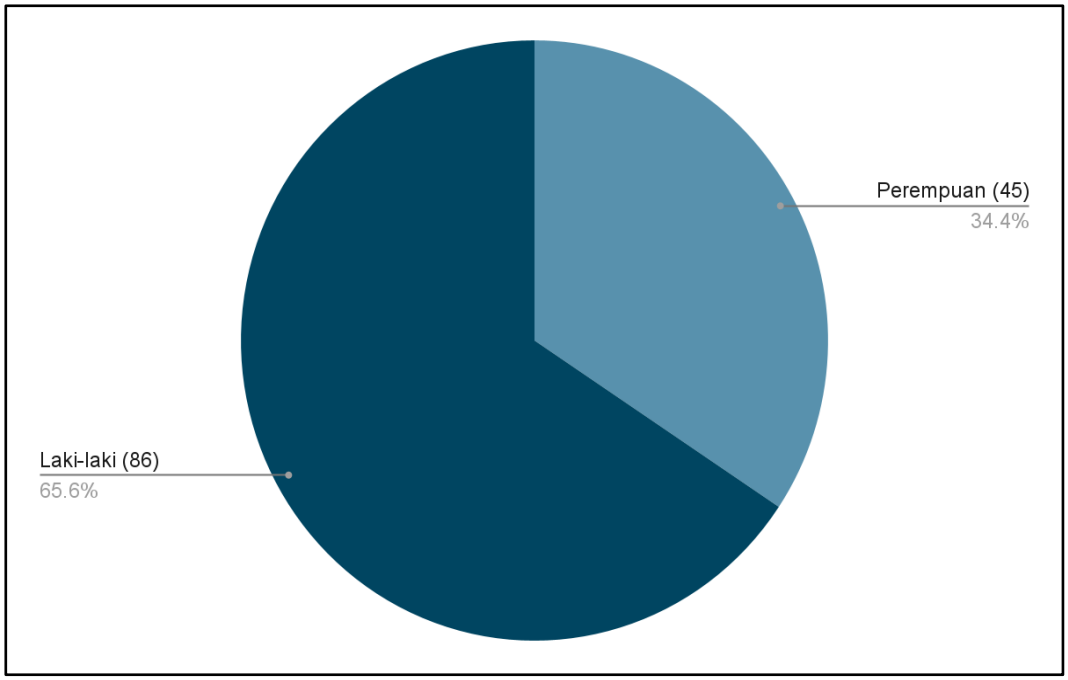


Gambar 4.1 Sebaran Asal Unit Kerja Responden
Sumber: data diolah (2024)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.2.2 Gender

Data distribusi gender responden yang diambil adalah 86 responden laki-laki (65,6%) dan 45 responden perempuan (34,4%) seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.2. Penting untuk menegaskan bahwa di Badan XYZ, walaupun terdapat perbedaan dalam jumlah pegawai berdasarkan gender, kesempatan untuk belajar, bekerja, dan berkarir tidak dibedakan berdasarkan gender. Sejalan dengan kesempatan untuk belajar, semua pegawai baik laki-laki maupun perempuan, kesempatan untuk naik jabatan, terlibat dalam proyek strategis, dan berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan profesional memiliki peluang yang setara sesuai dengan potensi dan kompetensi pegawai masing-masing.



Gambar 4.2 Perbandingan Gender Responden
Sumber: data diolah (2024)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Distribusi responden berdasarkan gender dari setiap unit sampel adalah terdapat 19 responden perempuan dan 57 responden laki-laki, dengan total 76 responden untuk Pusat Perpajakan. Untuk UPT Makassar, jumlah responden perempuan adalah 8, sementara laki-laki sebanyak 13, dengan total 21 responden. UPT Manado memiliki total 17 responden dengan jumlah responden perempuan lebih dominan, yaitu 14 responden perempuan dan 3 responden laki-laki. Sedangkan di UPT Pontianak, terdapat 4 responden perempuan dan 13 responden laki-laki, dengan total 17 responden.

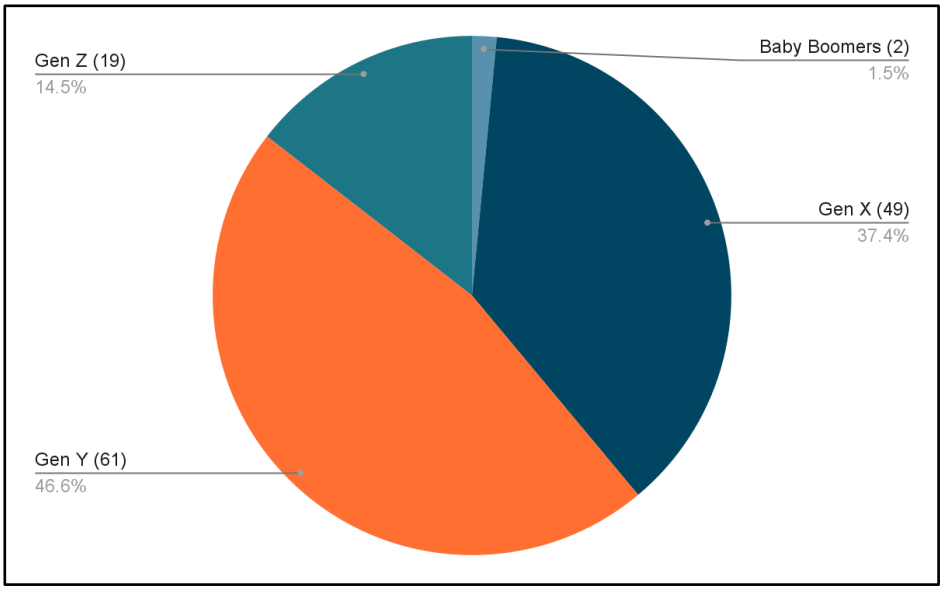
4.2.3 Usia

Data usia responden, penulis bagi berdasarkan kategori kelompok generasi. Menurut McCrindle dan Wolfinger (2009) pengategorian usia dibagi menjadi beberapa kelompok generasi yang masing-masing memiliki karakteristik khas yang dipengaruhi oleh perubahan sosial, teknologi, dan budaya pada masa mereka tumbuh. Berikut adalah pengategorian usia yang relevan dengan penelitian ini menurut McCrindle dan Wolfinger (2009):

1. *Baby Boomers*; lahir pada 1946–1964, rentang usia pada 2024: 60–78 tahun;
2. Generasi X; lahir pada 1965–1979, rentang usia pada 2024: 45–59 tahun;
3. Generasi Y; lahir pada 1980–1994,rentang usia pada 2024: 30–44 tahun;
4. Generasi Z; lahir pada 1995–2010, rentang usia pada 2024: 14–29 tahun.

Sebaran data usia responden berdasarkan kategori generasi dapat dilihat pada Gambar 4.3 sebagai berikut:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/



Gambar 4.3 Perbandingan Usia Responden
Sumber: data diolah (2024)

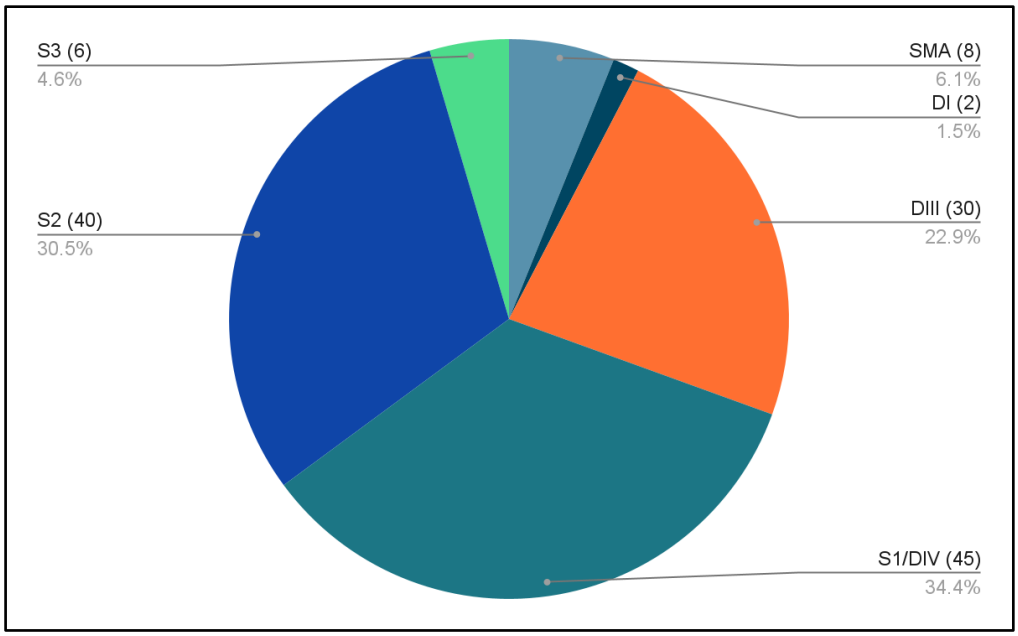
Jumlah responden generasi *Baby Boomers* yang memiliki rentang usia 60-78 tahun adalah sebanyak 2 orang atau 1,5%, untuk generasi X dengan usia 44-59 tahun adalah 49 orang atau 37,4%, selanjutnya untuk generasi Y dengan usia 30-44 tahun sebanyak 61 orang atau 46,6%, sedangkan generasi Z dengan usia 14-29 tahun sebanyak 19 orang atau 14,5%. Sebaran usia responden untuk setiap unit jika dibagi berdasarkan generasi adalah sebagai berikut:

1. Pusat Perpajakan: 2 orang pada generasi *baby boomers,* 33 orang pada Generasi X, 36 orang pada generasi Y, dan 5 orang pada generasi Z.
2. UPT Makassar: 7 orang pada Generasi X, 8 orang pada generasi Y, dan 6 orang pada generasi Z.
3. UPT Manado: 5 orang pada Generasi X, 8 orang pada generasi Y, dan 4 orang pada generasi Z.
4. UPT Pontianak: 4 orang pada Generasi X, 9 orang pada generasi Y, dan 4 orang pada generasi Z.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.2.4 Pendidikan Formal

Sebaran komposisi pendidikan formal terakhir responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.4 sebagai berikut:



Gambar 4.4 Sebaran Pendidikan Formal Terakhir Responden
Sumber: data diolah (2024)

Komposisi pendidikan formal terakhir responden didominasi oleh pendidikan Strata-1 (S1) dan S1 Terapan/Diploma IV (DIV) dengan jumlah responden sebanyak 45 orang atau 34,35% responden. Selanjutnya dengan jumlah yang tidak terlalu jauh, yaitu pendidikan Strata-2 (S2) dengan jumlah 40 orang atau 30,53% responden. Kemudian jumlah responden dengan pendidikan terakhir Diploma III (DIII) adalah 30 orang atau 22,90% responden, dilanjutkan dengan pendidikan formal terakhir Sekolah Menengah Atas (SMA) sebanyak 8 orang atau 6,11% responden, pendidikan formal terakhir Strata-3 (S3) sebanyak 6 orang atau 4,58% responden, dan pendidikan formal terakhir Diploma I (DI) sebanyak 2 orang atau 1,53%.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.3 Pofil Narasumber

Pemilihan narasumber wawancara dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing pejabat atau pegawai dalam unit sampel. Narasumber merupakan pejabat atau pegawai yang mempunyai tugas dan fungsi yang berhubungan langsung dengan implementasi organisasi pembelajaran di unit masing-masing. Wawancara mendalam dilakukan berdasarkan rekapitulasi hasil *scoring* dan *benchmarking* dari kuesioner Model Tiga Pilar Utama seperti yang sudah dijelaskan pada bab III. Selain itu, penulis menilai pentingnya tambahan informasi dari perwakilan Komite Penilaian *Learning Organization* Badan XYZ terhadap hasil penelitian yang didapat, untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh terkait implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ. Detail narasumber wawancara dirangkum dalam Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2 Profil Narasumber

No	Kode Narasumber	Tingkat Jabatan	Tanggal Wawancara
1	Narasumber 1	Pejabat Eselon III	5 Desember 2024
2	Narasumber 2	Pejabat Eselon IV	4 Desember 2024
3	Narasumber 3	Pejabat Eselon IV	10 Desember 2024
4	Narasumber 4	Pejabat Eselon III	10 Desember 2024
5	Narasumber 5	Pejabat Eselon IV	5 Desember 2024

Sumber: data diolah (2024)

4.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data

4.4.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas yang dilakukan menggunakan aplikasi SPSS 26.0 dengan hasil seperti dalam Tabel 4.3 berikut:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas

Korelasi	Nilai Korelasi	Probabilitas Korelasi	N	Kesimpulan
	Pearson Correlation	*Sig. (2-tailed)*		
KP1	.529**	.000	131	VALID
KP2	.579**	.000	131	VALID
KP3	.623**	.000	131	VALID
KP4	.547**	.000	131	VALID
KP5	.490**	.000	131	VALID
AP1	.519**	.000	131	VALID
AP2	.652**	.000	131	VALID
AP3	.586**	.000	131	VALID
AP4	.529**	.000	131	VALID
KIB1	.537**	.000	131	VALID
KIB2	.573**	.000	131	VALID
KIB3	.356**	.000	131	VALID
KIB4	.554**	.000	131	VALID
WR1	.637**	.000	131	VALID
WR2	.742**	.000	131	VALID
WR3	.686**	.000	131	VALID
WR4	.266**	.000	131	VALID
WR5	.752**	.000	131	VALID
E1	.685**	.000	131	VALID
E2	.702**	.000	131	VALID
E3	.793**	.000	131	VALID
E4	.723**	.000	131	VALID
PI1	.415**	.000	131	VALID
PI2	.652**	.000	131	VALID
PI3	.690**	.000	131	VALID
PI4	.690**	.000	131	VALID
A1	.707**	.000	131	VALID
A2	.646**	.000	131	VALID
A3	.433**	.000	131	VALID
A4	.666**	.000	131	VALID

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas (Lanjutan)

A5	.635**	.000	131	VALID
PP1	.535**	.000	131	VALID
PP2	.730**	.000	131	VALID
PP3	.687**	.000	131	VALID
PP4	.539**	.000	131	VALID
PP5	.735**	.000	131	VALID
PP6	.533**	.000	131	VALID
TI1	.624**	.000	131	VALID
TI2	.485**	.000	131	VALID
TI3	.498**	.000	131	VALID
TI4	.717**	.000	131	VALID
TI5	.502**	.000	131	VALID
TI6	.710**	.000	131	VALID
TI7	.734**	.000	131	VALID
KMP1	.543**	.000	131	VALID
KMP2	.365**	.000	131	VALID
KMP3	.462**	.000	131	VALID
KMP4	.458**	.000	131	VALID
KMP5	.591**	.000	131	VALID
KMP6	.550**	.000	131	VALID
KMP7	.538**	.000	131	VALID
KMP8	.385**	.000	131	VALID

Keterangan: KP (Keamanan Psikologis), AP (Apresiasi terhadap Perbedaan), KIB (Keterbukaan terhadap Ide Baru), WR (Waktu untuk Refleksi), E (Eksperimentasi), PI (Pengumpulan Informasi), A (Analisis), PP (Pendidikan dan Pelatihan), TI (Transfer Informasi), KMP (Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran).

Sumber: data diolah (2024)

Semua pernyataan yang diajukan kepada responden dalam kuesioner dianggap valid atau memiliki ketepatan dan kecermatan dalam fungsi dan ukurannya, sesuai dengan hasil pengujian validitas dengan koefisien korelasi p*roduct moment.* Di mana jumlah sampel (N) dalam penelitian ini adalah sebesar 131 dan *degree of freedom* (DF) sebesar 129. Nilai r-hitung instrumen pernyataan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

lebih besar daripada r-tabel (r-tabel = 0,1716) atau nilai korelasi lebih besar daripada nilai kritis (n-2).

4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 26.0 untuk mengukur konsistensi internal dari instrumen penelitian yang digunakan. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.962, yang mengindikasikan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi karena sudah di atas 0,7. Nilai tersebut diperoleh untuk jumlah item *(N of Items)* sebanyak 52, yang mencerminkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki konsistensi internal yang cukup baik dan layak digunakan.

4.5 Hasil Analisis dan Pembahasan

Penulis melakukan analisis kuantitatif terhadap hasil kuesioner yang sudah terkumpul. Terhadap data yang didapat, dilakukan perhitungan nilai (*scoring*) pada setiap komponen dan subkomponen masing-masing. Nilai akhir dari proses *scoring* menjadi dasar nilai untuk dilakukan *benchmarking* dengan *benchmark scores* yang disediakan Garvin *et al*. (2008), seperti yang sudah dijelaskan pada Bab III sebelumnya. Rangkuman hasil analisis kuantitatif terkait implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ dapat dilihat pada Tabel 4.4. Untuk nilai masing-masing komponen pembangun organisasi pembelajaran pada Badan XYZ, didapatkan bahwa secara umum berada di atas skala median. Komponen Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung berada di skala *third quartile* dengan nilai 76, komponen Proses dan Praktik Pembelajaran yang konkret juga berada di

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

skala *third quartile* dengan nilai 78, sama halnya dengan komponen Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran juga berada di skala *third quartile* dengan nilai 78.

Tabel 4.4 Tabel Ikhtisar Hasil Perhitungan dan *Benchmark*

Komponen pembangun dan subkomponen	Benchmark Scaled Scores					Hasil Kuesioner	
	Bottom Quartile	Second Quartile	Median	Third Quartile	Top Quartile	Nilai	Skala
Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung							
Keamanan psikologis	31-66	67-75	76	77-86	87-100	79	Third Quartile
Apresiasi terhadap perbedaan	14-56	57-63	64	65-79	80-100	75	Third Quartile
Keterbukaan terhadap ide baru	38-80	81-89	90	91-95	96-100	81	Second Quartile
Waktu untuk refleksi	14-35	36-49	50	51-64	65-100	70	Top Quartile
Komposit Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung	31-61	62-70	71	72-79	80-90	76	Third Quartile
Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret							
Eksperimentasi	18-53	54-70	71	72-82	83-100	78	Third Quartile
Pengumpulan informasi	23-70	71-79	80	81-89	90-100	75	Second Quartile
Analisis	19-56	57-70	71	72-86	87-100	76	Third Quartile
Pendidikan dan pelatihan	26-68	69-79	80	81-89	90-100	84	Third Quartile
Transfer informasi	34-60	61-70	71	72-84	85-100	79	Third Quartile
Komposit Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret	31-62	63-73	74	75-82	83-97	78	Third Quartile
Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran							
Komposit Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran	33-66	67-75	76	77-82	83-100	78	Third Quartile

Sumber: data diolah (2024)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Walaupun secara komposit setiap komponen pembangun organisasi pembelajaran berada di skala *third quartile*, masih terdapat dua subkomponen yang berada skala *second quartile,* yaitu keterbukaan terhadap ide baru dan pengumpulan informasi. Untuk itu, perhatian lebih diperlukan pada subkomponen yang berada di bawah skala median. Terkait pembahasan setiap subkomponen, penulis juga melihat data hasil penilaian pada masing-masing unit sampel. Berdasarkan data tersebut penulis melakukan wawancara dengan narasumber yang sudah disampaikan sebelumnya agar mendapatkan gambaran kondisi terkait komponen kekuatan dan kelemahan dalam implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ menggunakan Model Tiga Pilar Utama.

4.5.1 Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung

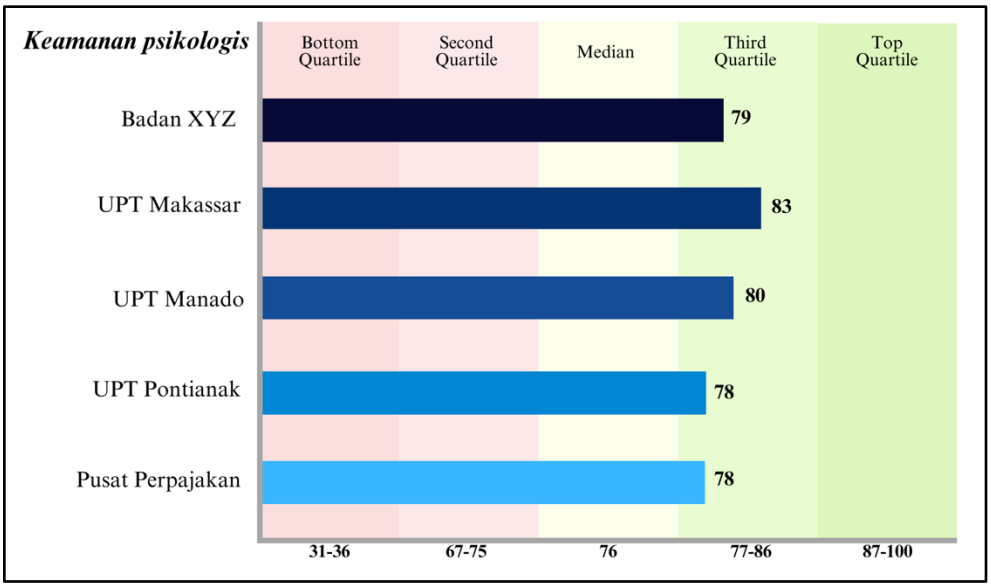
Komponen pembangun pertama dalam Model Tiga Pilar Utama adalah Lingkungan Pembelajaran yang mendukung. Hasil penilaian di Badan XYZ untuk komponen ini berada pada skala *third quartile* dengan nilai 76, sedangkan hasil penilaian untuk setiap subkomponen adalah sebagai berikut: keamanan psikologis berada di skala *third quartile* dengan nilai 79, apresiasi terhadap perbedaan berada di skala *third quartile* dengan nilai 75, keterbukaan terhadap ide baru berada di skala *second quartile* dengan nilai 81, dan waktu untuk refleksi berada di skala *top quartile* dengan nilai 70. Gambaran terkait implementasi komponen Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung di Badan XYZ adalah sebagai berikut:

1. Subkomponen keamanan psikologis.

   Hasil penilaian di Badan XYZ menunjukkan bahwa subkomponen keamanan psikologis berada pada skala *third quartile* dengan nilai 79. Hal yang

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

sama juga dengan hasil penilaian berdasarkan unit sampel, semua nilai di empat unit sampel berada pada skala *third quartile.* Hasil penilaian pada unit sampel untuk subkomponen ini dapat dilihat pada Gambar 4.5 sebagai berikut:



Gambar 4.5 Hasil Penilaian Subkomponen Keamanan Psikologis Berdasarkan Unit Kerja
Sumber: data diolah (2024)

Secara umum hasil penilaian terhadap subkomponen keamanan psikologis berada di atas nilai median mengindikasikan bahwa tingkat keamanan psikologis di lingkungan pembelajaran Badan XYZ sudah cukup baik. Posisi ini menunjukkan bahwa organisasi telah berhasil menciptakan suasana yang mendukung pegawai untuk merasa nyaman dalam menyampaikan pendapat, berbagi ide atau gagasan, serta mengambil risiko tanpa takut terhadap kritik atau konsekuensi negatif. Hal ini juga didukung oleh narasumber 2:

> "Apapun upaya-upaya pegawai untuk menciptakan ide baru dalam melaksanakan tugas tugasnya atau dia bekerja dengan cara yang lebih baik semua kreativitas yang muncul itu sangat dihargai oleh organisasi. Termasuk lingkungan kerja yang kita bentuk, seperti *coworking space*, itu mendukung pegawai untuk berbagi

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> ide, berkreasi, berinovasi dalam menciptakan cara kerja baru untuk mempercepat layanan maupun mencapai target kinerja".

Selain itu, secara umum narasumber menanggapi kesalahan bukan menjadi kendala utama namun sebagai proses pembelajaran. Narasumber 4 menjelaskan bahwa:

> "Ini bicara misalnya seseorang melakukan sebuah kesalahan dan dia menyadari kesalahan itu, itu lebih penting. Dibanding dia melakukan kesalahan, tapi dia tidak tahu kalau dia itu berbuat salah. Jadi yang lebih penting kalau di saya adalah itu. Oh itu malah bagus kalau yang bersangkutan bisa tahu di mana salahnya dia, itu sudah sesuatu yang menurut saya nilai positif malah. Dengan dia tahu salah, justru akan lebih mudah untuk memperbaikinya".

Hal yang sama juga dijelaskan oleh narasumber 2, yaitu:

> "Iya sebenarnya bahasanya bukan salah ya, jadi tidak ada pegawai atau tidak ada seorang pun yang ingin melakukan kesalahan, hanya saja belum tepat untuk menempati atau belum sesuai dengan apa yang mungkin diinginkan organisasi, belum sesuai dengan SOP, atau aturan, tapi semua pegawai terdorong untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai target organisasi ataupun target individu dari pegawai itu sendiri".

Terkait keamanan dalam penyampaian pendapat, penyampaian informasi berupa pelaporan atau pengaduan juga difasilitasi untuk menjaga keamanan dan kerahasiaan informan seperti yang disampaikan oleh narasumber 3, yaitu :

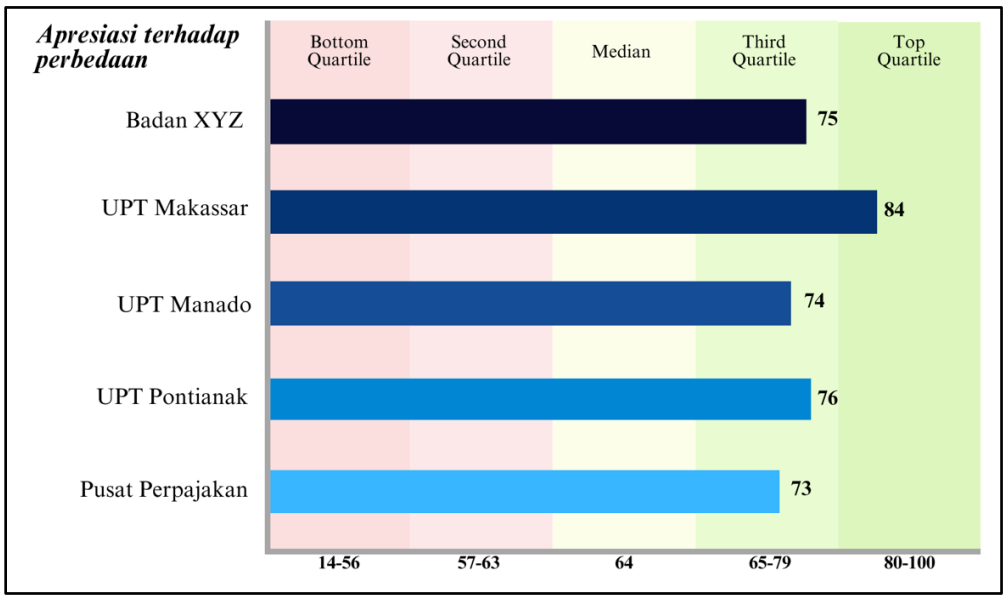
> **"**Sebenarnya kalau menyampaikan ide, aman ya. Tidak ada masalah. Termasuk kalau memang ada apa-apa di kementerian ada WISE, di sini juga ada jalur apa namanya itu? jalur komplain ya, atau pelaporan lah. Kalau ada apa-apa, itu masyarakat bisa ini juga bisa melaporkan. Kami punya *call center*-nya di sini atau *email* pengaduan. Jadi, memang ada. Dan itu kita tidak menyebutkan nama, anonim ya. Untuk kalau apabila ada yang melakukan pengaduan tersebut."

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Penyampaian pendapat di fasilitasi tidak hanya dalam forum rapat tapi juga bisa melalui saluran resmi yang sudah disediakan seperti kotak pengaduan, *call center*, *website*, *email* dan saluran resmi lainnya. Selain itu, khusus untuk pengaduan informasi yang sifatnya rahasia, Badan XYZ juga memiliki *whistle blowing system* yang memfasilitasi pelaporan terkait aduan penyalahgunaan wewenang atau pelanggaran yang ditemukan. Sistem ini menjamin kerahasiaan dan keamanan data pelapor, sehingga untuk menyampaikan pendapat di Badan XYZ sangat dijamin keamanannya.

2. Subkomponen apresiasi terhadap perbedaan.

Hasil penilaian menunjukkan bahwa subkomponen apresiasi terhadap perbedaan untuk Badan XYZ berada di skala *third quartile* dengan nilai 75, yang mencerminkan tingkat apresiasi yang cukup baik terhadap keberagaman di lingkungan pembelajarannya. Hasil penelitian berdasarkan unit sampel dapat dilihat pada Gambar 4.6 sebagai berikut:



Gambar 4.6 Hasil Penilaian Subkomponen Apresiasi Terhadap Perbedaan Berdasarkan Unit Kerja
Sumber: data diolah (2024)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Unit UPT Makassar mencatat pencapaian tertinggi dengan nilai 84, berada pada skala *top quartile*, yang menunjukkan apresiasi terhadap perbedaan yang sangat baik. Sementara itu, UPT Pontianak dengan nilai 76, UPT Manado dengan nilai 74, dan Pusat Perpajakan yang memperoleh nilai 73, bersama-sama berada di skala *third quartile*.

Secara keseluruhan, hasil penilaian pada subkomponen apresiasi terhadap perbedaan ini menunjukkan bahwa Badan XYZ telah berhasil membangun apresiasi yang cukup baik terhadap perbedaan, meskipun masih terdapat variasi tingkat pencapaian antar unit. Unit seperti UPT Makassar dapat menjadi acuan bagi unit lain untuk meningkatkan pencapaian mereka, sehingga secara keseluruhan Badan XYZ dapat mendorong seluruh unitnya menuju posisi *top quartile* dalam aspek ini. UPT Makassar menekankan bahwa budaya kerja sangat berpengaruh, di mana internalisasi nilai organisasi akan membantu pegawai dalam proses belajar dan bekerja. Hasil ini didukung dengan keterangan dari narasumber 2 yang menyatakan bahwa:

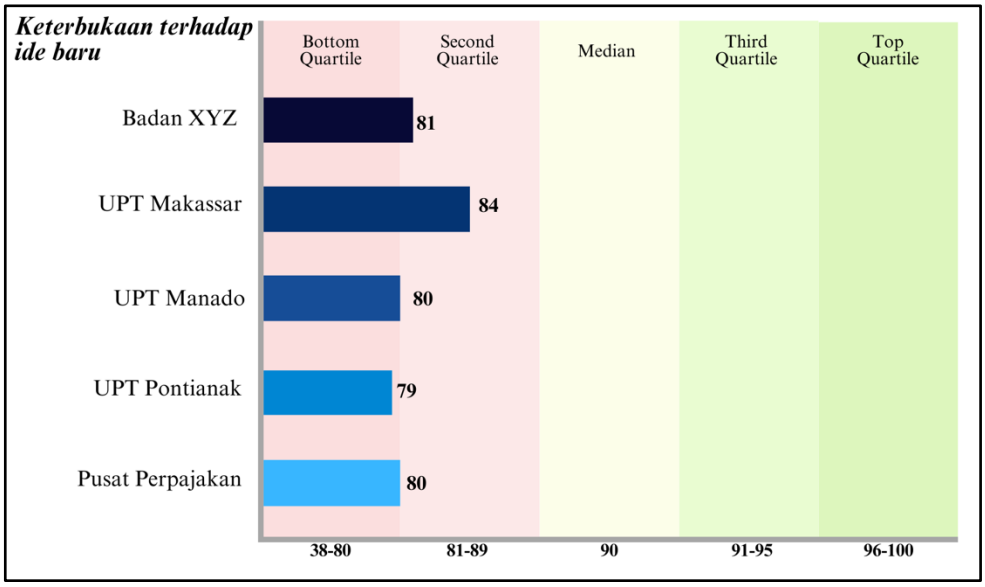
> "Hal ini sebenarnya menyangkut budaya kerja, saya yakin dulu itu kita pernah melakukan internalisasi nilai-nilai dan penerapan perilaku utama kementerian. Nah, itu ada nilai sinergi di mana di dalamnya ditekankan untuk berkomunikasi dengan sikap terbuka dan menghargai perbedaan, selain itu, kita diminta berperilaku yang memiliki sangka baik, saling percaya dan menghormati. Proses pembelajaran ini sebenarnya tidak hanya formal saja tetapi dalam dunia kerja selalu ada rapat-rapat, pembahasan yang dilaksanakan dan pendapat-pendapat dari para pegawai selalu dihargai oleh yang lainnya, jadi ini permintaan masukan dari pegawai kan selalu disampaikan, dan semua ditampung oleh pimpinan".

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

3. Subkomponen keterbukaan terhadap ide baru.

Berdasarkan hasil penilaian, subkomponen keterbukaan terhadap ide baru di lingkungan Badan XYZ berada di skala *second quartile* dengan nilai sebesar 81. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterbukaan terhadap ide baru di Badan XYZ masih tergolong pada kategori rendah dan sangat perlu ditingkatkan karena berada di bawah skala median. Melihat hasil penilaian kuesioner untuk subkomponen ini, nilai terendah terdapat pada pernyataan KB 2 dan KB 4, hal ini dapat diartikan bahwa para pegawai di Badan XYZ masih resisten terhadap ide baru.

Jika dilihat nilai berdasarkan unit sampel hanya satu unit kerja yang berada di skala *second quartile,* yaitu UPT Makassar, sedangkan tiga unit lainnya berada di skala *bottom quartile.* Hasil penilaian pada masing-masing unit dapat dilihat pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Hasil Penilaian Subkomponen Keterbukaan Terhadap Ide Baru Berdasarkan Unit Kerja
Sumber: data diolah (2024)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Dari keempat unit tersebut, UPT Makassar menunjukkan hasil tertinggi dengan nilai 84, sementara UPT Pontianak memiliki nilai terendah sebesar 79. Dua unit lainnya, yakni Pusat Perpajakan dan UPT Manado, masing-masing memperoleh nilai 80. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan adanya resistensi dalam hal keterbukaan terhadap ide baru pada seluruh unit sampel.

Dari hasil wawancara didapatkan informasi bahwa untuk di Badan XYZ, terkait dengan ide baru ini erat kaitannya sama dengan inovasi. Hal ini disampaikan oleh narasumber 1:

> "Ya kalau yang saya rasakan ya terkait dengan penciptaan ide-ide baru itu sebenarnya secara organisasi kita sudah mencoba memfasilitasi. Hanya memang kalau yang saya lihat itu memang belum terlalu masif. Jadi kalau kita di level Badan XYZ, misalnya kita bicara Badan XYZ itu kan kita sudah ada yang namanya inovasi, kemudian ada ide inovasi. Nah selanjutnya setiap tahun kita juga ada liga inovasi, liga ide inovasi. Itu yang memang sudah sejak tahun 2020, itu sudah ada".

Merujuk pada hasil penilaian di Badan XYZ untuk subkomponen keterbukaan terhadap ide baru dan berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, resistensi terhadap ide baru maupun inovasi dapat terjadi karena beberapa faktor. Jika dilihat dari munculnya ide baru, menurut narasumber 4, faktor yang dapat menghambat munculnya ide baru adalah adanya anggapan yang salah terkait ide baru. Narasumber 4 menjelaskan bahwa:

> "Buat saya sendiri yang namanya baru itu tidak harus sesuatu yang wah sebenarnya. Jadi perbaikan dari yang sudah ada, meskipun perbaikan itu tidak besar, itu buat saya sebenarnya sudah sebuah inovasi. Artinya menggunakan cara bekerja yang baru sebenarnya. Hanya saja kadang orang masih berpikir yang namanya ide, inovasi, sesuatu yang baru itu harus yang wah. Itu yang sebenarnya mau saya sampaikan. Ketika orang harus berfikir sesuatu yang wah, itu sudah berfikir berat dulu. Sehingga

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> orang jadi ada penolakan untuk memikirkan sesuatu yang kayaknya itu panjang. Itu dari sisi ide muncul dulu"

Di sisi lain, narasumber 1 dan 5 menekankan pentingnya peran pimpinan dalam proses penciptaan ide baru untuk menjadi sebuah inovasi. Narasumber 5 menjelaskan bahwa:

> "Ide, inovasi itu sudah didukung sebenarnya, udah banyak ketentuan, udah banyak liga inovasi dan sebagainya cuman pada implementasinya kadang nggak sesuai yang kita harapkan kayaknya ada beberapa hal, yang pertama pimpinan di Badan XYZ sendiri, itu kelihatan beda unit tertentu yang pimpinannya itu kayaknya konsentrasi banget sama inovasi itu unitnya itu banyak banget inovasinya contohnya aja misalnya aku sebut merk, Pusat Keuangan dulu dan mungkin sekarang masih berlanjut, itu tuh jadi salah satu unit yang paling banyak inovasinya dan nggak menutup kemungkinan kalau menurut pendapatku, pengamatanku itu, itu peran pimpinannya tertingginya itu yang bener-bener mengajak, men-trigger itu, sementara ada unit-unit lain yang memang kayaknya adem-adem aja dan yaudahlah bisnis *as usual* aja, jadi nggak terlalu mementingkan inovasi itu jadi salah satu faktor yang memicu inovasi dan membedakan antara unit di Badan XYZ kita sendiri itu bedanya itu berasa kok".

Hal yang sama dijelaskan oleh itu narasumber 1 di mana kondisi saat ini terjadi perubahan pimpinan di unit kerja. Narasumber 1 menyatakan bahwa:

> "Nah kalau di sini karena memang juga mungkin proses transisi, ada tim-tim dan sebagainya, pola itu agak berbeda lah, saya pikir gitu. Sehingga mungkin apa yang pengen diutarakan oleh level temen-temen itu mungkin barangkali nggak tersampaikan gitu kan".

Selain itu, terkait sumber munculnya ide baru, menurut informasi yang penulis dapatkan dari narasumber bahwa faktor pimpinan juga masih menjadi perhatian khusus. Narasumber 3 menegaskan bahwa:

> "Kenapa jawabannya rendah? Karena kondisinya adalah *top-down*. Sifatnya adalah *top-down*, semuanya itu datang dari arahan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> tanpa ada *bottom-up*, usulan dari bawah, ide, segala macam, itu enggak. Semuanya *top-down*".

Di sisi lain, penulis mendapatkan informasi bahwa ide baru maupun inovasi cenderung ke arah aplikasi. Narasumber 5 menambahkan bahwa:

> "Ide dan inovasi itu orang tuh cenderung ke aplikasi biasanya gitu ya, karena biasa yang menang lomba itu aplikasi, jadi untuk inovasi-inovasi itu kadang banyak yang pengen aplikasi apa-apa, sementara ketika membangun aplikasi itu sendiri nanti minta bantuan ke TIK, tapi TIK lagi terlalu sibuk sehingga nggak bisa dibuat itu. Jadi kan itu juga jadi yang menghambat. Inovasi seharusnya nggak cuma aplikasi kan, banyak hal lain yang bisa. Jadi itu pandanganku di Badan kayak gitu sih mungkin sama kurang sosialisasi juga iya, terus orang-orang kan sebenernya udah tau pakai aplikasi jadi kan, tapi kadang nggak kurang familiar ya, sosialisasi kurang, terus kadang dia jarang memakai, jadi yang nggak terbiasa gitu kan".

Adanya kompetisi terkait ide dan inovasi yang biasanya dimenangkan oleh sebuah ide dan inovasi berbentuk aplikasi, membuat paradigma baru bahwa penerapan ide baru mestinya berbentuk aplikasi. Narasumber 1 menjelaskan bahwa:

> "Nah terkadang dengan aplikasi memang kita tidak boleh terjebak bahwa inovasi itu pasti aplikasi, dan di beberapa kesempatan termasuk kemarin ketika karena kemarin bulan lalu ya itu juga ada monitoring dari Sekretariat terkait dengan inovasi yang memang kemarin di sini ada aplikas ini menjadi juara 2 dalam lomba. Nah disitu juga Pimpinan bagaimana juga sudah menyampaikan gitu. Jadi ayo silahkan berinovasi dan inovasi ini tidak hanya sebatas pada aplikasi gitu ya. Memang biasanya yang muncul itu ya atau yang mungkin yang unggul-unggul dan level nasional ya memang banyak kan aplikasi gitu ya Sementara memang jadi kadang ya bukannya nggak konsisten ya tapi memang kadang yang muncul memang masih yang aplikasi-aplikasi itu".

Terkait anggapan bahwa dengan inovasi yang selalu diartikan dengan aplikasi. Hal yang sama disampaikan oleh narasumber 3, yaitu:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> "Selain itu, inovasi-inovasi yang ada sekarang di kita itu kan kebanyakan kayaknya aplikasi semua, Jadi memang sebenarnya yang Namanya ide baru, itu kan tidak harus aplikasi ya. Contohnya kayak saya bukan orang IT terus berarti saya tidak bisa menciptakan ide, gitu kan. Sebenarnya ide baru itu, itu kan datangnya dari personal yang memang nangani sesuatu hal. Ide baru itu kan tidak harus berhubungan sama IT yang mengubah proses bisnis, tapi kan ide-ide itu kan bisa dari suatu pola kerja. Ide baru, oh ini daripada kayak gini, mendingan kita cut jalurnya tanpa menyalahi aturan, kan bisa seperti itu. Itu kan berupa ide. Cuman memang kalau di Badan ini, kita berkaca ke Badan ini, memang kelihatan sekali apa-apa aplikasi, gitu ya. Ya itu salah kaprah aja sih sebenarnya. Sebenarnya bisa dari hal-hal yang lain. Cuman kalau tadi berkaca kepada lomba, ya memang kalian dilombain, ya apa-apa aplikasi. Ya, ya. Yang banyak kan yang juara malah juga aplikasi sih".

Dari fenomena yang terjadi, dalam penerapannya beberapa aplikasi masih terdapat kendala. Narasumber 3 menambahkan bahwa:

> "Kalau aplikasi ini kadang-kadang belum diuji secara menyeluruh, jadi terus di aplikasikan sambil uji coba, seringnya begitu sehingga mungkin dinilai resisten karena harusnya aplikasi itu flexible tapi kenyataannya banyak kendala."

Secara umum, beberapa narasumber menyampaikan terkait dengan kendala dalam penerapan aplikasi dinilai menjadi penyebab resistensi terhadap ide baru atau inovasi yang ada. Narasumber 4 menyebutkan bahwa:

> "Kalau berbicara tentang inovasi yang akhirnya membuat mereka resisten, saya yakin melakukan sesuatu yang baru itu tidak mudah. Membiasakan sesuatu yang baru apalagi mereka biasanya seperti ini, kok tiba-tiba harus seperti ini, seperti itu. Itu kan nggak mudah. Pasti akan muncul penolakan-penolakan. Jadi sebenarnya pada intinya inovasi itu emang harus mempermudah. Hanya saja pembiasaan saja. Pembiasaannya yang memang butuh waktu, nggak bisa instan. Kita itu pengennya kan instan. Yang saya amati sih itu. Masalahnya menurut saya itu ketidaksabaran. Jadi resistensinya ini lebih kepada bukan dari sesuatu yang barunya, bukan di aplikasinya, tapi memang untuk implementasi menjadi *smooth*, menjadi lancar, itu memang butuh proses".

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

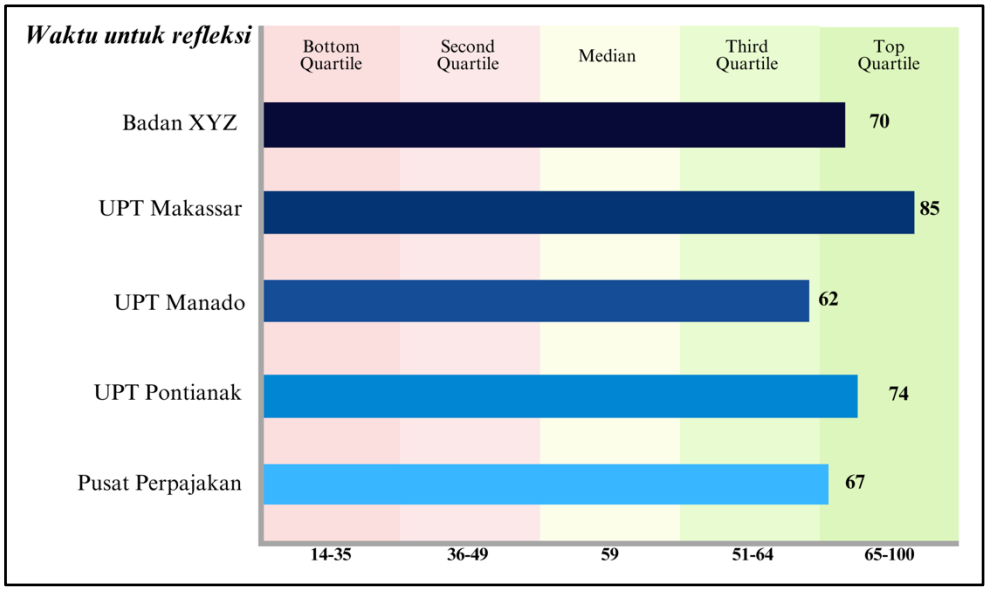
Hal yang sama dari narasumber 2 menjelaskan bahwa walaupun pada awalnya terdapat resistensi, dibutuhkan sosialisasi dan pendampingan terkait penggunaan aplikasi agar dalam proses penerapan aplikasi bisa berjalan dengan baik. Narasumber 2 menyebutkan bahwa:

> "Jadikan kita pertama sudah melakukan sosialisasi, dan setiap inovasi baru tidak langsung jadi sempurna, kalau seandainya tidak pernah diterapkan, berarti kita tidak akan pernah tau apakah ini ada masalah atau tidak, mulus atau tidak sehingga kita perlu praktek lebih dahulu menjalankannya dulu, sehingga nanti dalam perjalanannya itu akan ditemukan oh ini mesti diperbaiki, jadi untuk penolakan itu biasa resistensi tetap ada, cuma bagaimana kita bisa merangkul mereka, bagaimana kita bisa sama-sama ayo mari kita laksanakan dulu ini, nanti kita akan sempurnakan bersama-sama kekurangannya ada di mana jadi harus lebih *flexibel* karena ini perubahan ke arah yg lebih baik itu lebih bagus".

4. Subkomponen waktu untuk refleksi.

Berdasarkan hasil penilaian pada subkomponen waktu untuk refleksi, nilai yang diperoleh oleh Badan XYZ secara keseluruhan berada pada *top quartile* dengan skor 70. Hasil ini menunjukkan bahwa Badan XYZ telah menyediakan waktu yang cukup untuk refleksi dalam implementasi organisasi pembelajaran, di mana praktik refleksi terhadap kinerja dan proses kerja telah dilakukan secara efektif. Untuk hasil penilaian berdasarkan unit kerja dapat dilihat pada Gambar 4.8.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/



Gambar 4.8 Hasil Penilaian Subkomponen Waktu Untuk Refleksi Berdasarkan Unit Kerja
Sumber: data diolah (2024)

Hasil penilaian dari empat unit sampel, menunjukkan variasi yang cukup signifikan di antara unit-unit tersebut. UPT Makassar memperoleh nilai tertinggi, yaitu 85, diikuti oleh UPT Pontianak dengan nilai 74, dan juga Pusat Perpajakan Berada dengan nilai 67. Ketiga unit ini berada pada skala *top quartile*, yang menunjukkan pencapaian luar biasa dalam menyediakan waktu refleksi dan kemungkinan besar memiliki budaya organisasi yang sangat mendukung evaluasi dan pembelajaran dari pengalaman. UPT Manado sendiri mencatatkan nilai 62, yang meskipun masuk dalam *third quartile* tetapi lebih rendah dibandingkan unit lainnya, menunjukkan bahwa ruang untuk perbaikan masih ada dalam hal waktu refleksi. Berdasarkan hasil wawancara, secara umum disebutkan bahwa semua kegiatan rutin dilakukan evaluasi dan untuk kegiatan yang tidak rutin dilakukan kegiatan *after action review.* Narasumber 2 menjelaskan bahwa:

> "Selalu ada evaluasi untuk setiap kegiatan di sini kita melihat semua yang sudah kita kerjakan, menilai ulang dan mencari hal

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> hal penting yang bisa ditingkatkan, pasti ada laporannya semua. Selain itu, kita rutin untuk berdiskusi selain rapat, kalau untuk tahunan itu biasanya kita agendakan *capacity building* yang di situ kita juga mereview ulang semua kegiatan dalam setahun. Kalau ditingkat Badan itukan ada *town hall meeting* juga ya, biasanya disitu kita bahas prestasi prestasi".

Hal yang sama juga disampaikan narasumber 3 bahwa:

> "Iya, benar. Ya, namanya orang, ya. Pasti kan ada salahnya, ya. Entah salah administratif, prosedur, dan lain sebagainya. Dan itu kan istilahnya kita kan kalau setiap ada kegiatan, kita ada AAR (*after action review*) sama rapat-rapat evaluasi ini di kita. dan sebenarnya di kita itu kekurangan orang, tiap satker pasti kurang pegawainya, namun pimpinan melihat pekerjaan bisa selesai semua, jadi diasumsikan pegawai cukup. itu kan ada yang namanya AAR dan lainnya, ya. Nah, di situlah kita buat refleksi istilahnya nanti di kegiatan berikutnya diperbaiki. Jangan sampai diulangin lagi".

Waktu untuk refleksi erat kaitannya dengan beban kerja yang ada. Variasi skor di antara unit-unit disebabkan karena jumlah beban kerja dan jumlah SDM yang tersedia menjadi tantangan tersendiri masing-masing pimpinan. Menurut informasi dari narasumber dan laporan analisis beban kerja, beberapa unit menunjukkan kekurangan jumlah pegawai. Berdasarkan hasil laporan, untuk UPT Pontianak dan UPT Manado, jumlah pegawai pada unit ini sama-sama kekurangan 2 orang. Terkait hal ini, narasumber 4 menjelaskan bahwa:

> "Secara beban kerja, hasil analisis yang dilakukan kondisinya di sini kita itu kekurangan 2 pegawai. Yang saya lakukan adalah bagaimana saya harus mengoptimalkan teman-teman yang ada ini untuk bisa tetap menjalankan tugas fungsi di sini. Kondisi ini selama saya ikuti di awal-awal, itu memang terasa hektiknya luar biasa di teman-teman. Jadi kalau misalnya teman-teman ditambah untuk diskusi dan sebagainya, itu kayaknya saya selesaikan dulu pekerjaan. Dan untuk diskusi, mereka harus meluangkan waktu tidak sambil mengerjakan pekerjaan. Akhirnya kita diskusi, diskusinya hanya yang bisa saja, tidak bisa semua satu tim BDK

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

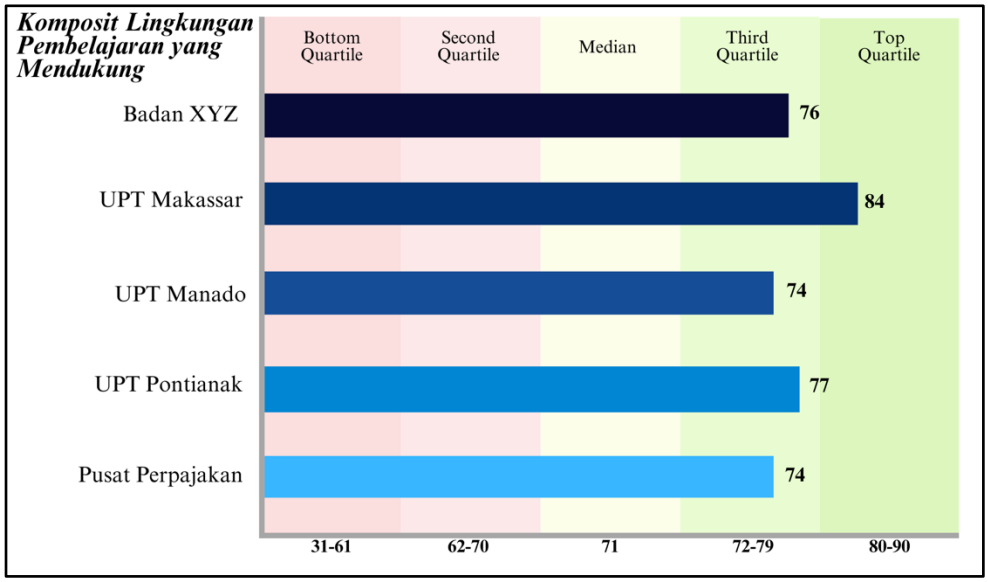
> itu kumpul bareng, itu kan sebuah hal yang kemewahan kalau kita bisa kumpul bareng semuanya. yang menurut saya ini kayaknya harus ada sesuatu, ada yang kurang pas di sini yang harus diperbaiki, dan sebagainya. Jadi lebih banyak diskusinya akhirnya dengan, terutama untuk eselon 4 dan juga beberapa teman yang memang mereka siap meluangkan waktu. Jadi tidak ada tanda kutip, saya tidak berani memaksakan semuanya harus fokus dengan diskusi. Karena ya itu tadi memang ada pekerjaan-pekerjaan yang tidak bisa ditinggalkan saat itu, sudah deadline, dan sebagainya".

5. Komposit lingkungan pembelajaran yang mendukung.

Hasil penilaian komposit lingkungan pembelajaran yang mendukung di Badan XYZ menunjukkan pada skala *third quartile* dengan skor 76. Penilaian ini mencerminkan tingkat lingkungan pembelajaran yang cukup baik, tetapi masih menyisakan ruang untuk peningkatan agar mencapai *top quartile* yang merepresentasikan tingkat tertinggi. Lingkungan pembelajaran yang mendukung merupakan salah satu dari tiga komponen pembangun utama yang menjadi fondasi organisasi pembelajaran yang efektif. Lingkungan ini mencakup budaya yang mempromosikan keterbukaan, rasa aman untuk berbicara, serta kolaborasi dan refleksi kolektif.

Hasil penilaian untuk komposit lingkungan pembelajaran yang Mendukung berdasarkan unit dapat dilihat pada Gambar 4.9 sebagai berikut

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/



Gambar 4.9 Hasil Analisis Komposit Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung Berdasarkan Unit Kerja
Sumber: data diolah (2024)

Jika ditinjau lebih detail seperti pada Gambar 4.9, terdapat variasi skor di antara unit-unit Badan XYZ. UPT Makassar mencatat skor tertinggi dengan 84, yang menempati *top quartile*, mengindikasikan bahwa unit ini telah berhasil menciptakan lingkungan pembelajaran yang sangat mendukung. Unit lainnya berada pada *third quartile* seperti UPT Manado dan Pusat Perpajakan berada pada skor 74, sedangkan UPT Pontianak mencapai skor 77. Variasi nilai ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya kolektif dalam membangun lingkungan pembelajaran yang mendukung, tingkat keberhasilannya masih tidak merata.

Dalam konteks Garvin *et al*. (2008), lingkungan pembelajaran yang mendukung harus memberikan keamanan psikologis, memperkuat semangat kolaborasi, dan mendorong setiap individu untuk aktif berpartisipasi dalam proses pembelajaran. UPT Makassar, dengan skornya yang tinggi, tampaknya telah menerapkan elemen-elemen ini dengan lebih efektif dibandingkan unit

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

lainnya. Sebaliknya, skor yang lebih rendah di UPT Manado dan Pusat Perpajakan dapat mengindikasikan tantangan dalam membangun rasa aman atau menyediakan ruang bagi diskusi terbuka dan inovasi.

Untuk mendorong Badan XYZ menuju *top quartile*, diperlukan langkah strategis yang melibatkan peningkatan budaya pembelajaran di seluruh unit. Hal ini dapat mencakup inisiatif seperti meningkatkan budaya yang menghargai eksperimen, di mana kegagalan dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran. Ini dapat dilakukan dengan menerapkan pendekatan prototipe kecil untuk menguji ide sebelum implementasi skala besar. Selain itu juga, dapat membangun mekanisme umpan balik yang lebih baik, serta mempromosikan kolaborasi antar unit untuk membagikan praktik terbaik, seperti yang telah berhasil dilakukan di UPT Makassar agar Badan XYZ dapat memperkuat peran sebagai organisasi pembelajaran yang tidak hanya menciptakan pengetahuan tetapi juga berhasil memanfaatkan dan menyebarkannya di seluruh unit.

4.5.2 Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret

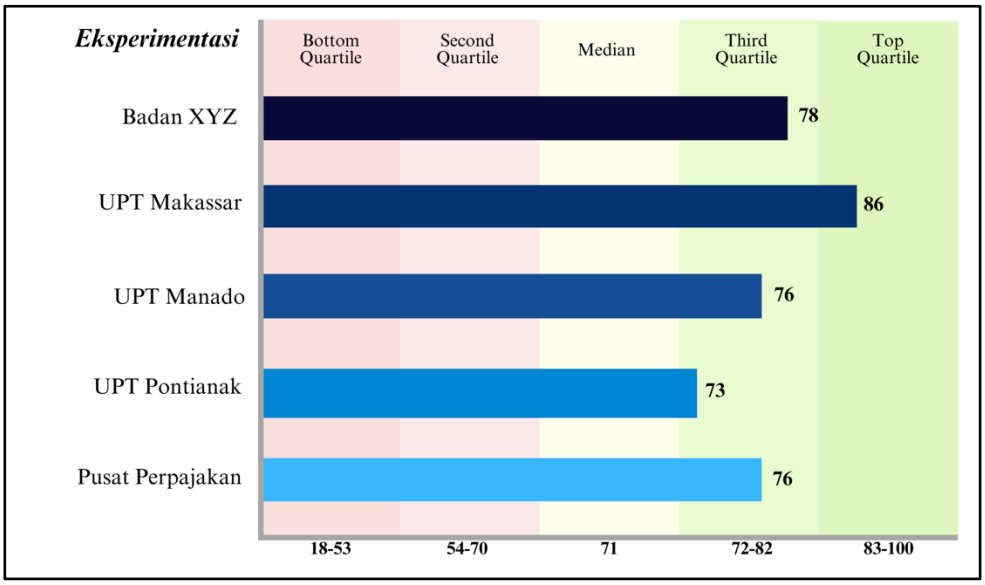
Komponen pembangun organisasi pembelajaran yang kedua menurut Garvin *et al*. (2008) adalah Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret. Hasil penilaian di Badan XYZ untuk komponen ini menunjukkan pencapaian yang cukup baik karena berada di skala *third quartile* dengan nilai 78. Hal yang sama dengan komponen sebelumnya, walaupun secara komposit berada di atas skala median, terdapat subkomponen yang masih berada pada skala *second quartile,* yaitu subkomponen pengumpulan informasi dengan nilai 76. Sedangkan untuk

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

subkomponen lain, semuanya berada pada skala *third quartile* dengan nilai 78 untuk subkomponen eksperimentasi, nilai 76 untuk subkomponen analisis, nilai 84 untuk subkomponen pendidikan dan pelatihan, dan nilai 79 untuk subkomponen transfer informasi. Implementasi komposit Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret berdasarkan unit sampel di Badan XYZ adalah sebagai berikut:

1. Subkomponen eksperimentasi

   Hasil penilaian untuk subkomponen eksperimentasi di Badan XYZ menunjukkan bahwa skor keseluruhan berada pada skala *third quartile* dengan nilai 78. Penilaian ini mencerminkan tingkat eksperimentasi yang cukup baik di lingkungan Badan XYZ karena berada di atas skala median. Hasil penilaian berdasarkan unit kerja yang ditampilkan pada Gambar 4.10 sebagai berikut:



Gambar 4.10 Hasil Analisis Subkomponen Eksperimentasi Berdasarkan Unit Kerja
Sumber: data diolah (2024)

UPT Makassar memperoleh skor tertinggi sebesar 86, yang masuk dalam skala *top quartile*. Hasil ini menunjukkan bahwa UPT Makassar

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

memiliki tingkat eksperimentasi yang sangat baik dibandingkan dengan unit lainnya. Sementara itu, UPT Manado dan Pusat Perpajakan memperoleh skor yang sama, yaitu 76, yang berada pada kategori *third quartile*. Di sisi lain, UPT Pontianak memiliki skor terendah di antara unit-unit lainnya, yaitu 73, meskipun tetap berada di kategori *third quartile*. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa upaya eksperimentasi sudah cukup baik, namun masih ada ruang untuk perbaikan, terutama pada unit-unit yang skornya berada di bagian bawah skala *third quartile*. Strategi peningkatan eksperimentasi dapat difokuskan pada penguatan budaya inovasi dan pengembangan metode kerja yang lebih adaptif di seluruh unit. Terkait hal ini, narasumber 2 menjelaskan bahwa:

> "Sebenarnya di Badan ini ada lomba inovasi selain itu, di kementerian mewajibkan untuk status WBK, dengan WBK mengharuskan untuk ada ide baru, karena ketentuan untuk mendapatkan status WBK itu tidak gampang, sehingga kita terus berinovasi untuk menciptakan ide baru".

Adanya kewajiban untuk berstatus Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi (ZI-WBK) pada setiap unit kerja di lingkungan Kementerian XYZ, secara tidak langsung menuntut setiap unit melakukan eksperimentasi. Seperti yang sudah dijelaskan oleh narasumber 2, kewajiban untuk mengharuskan adanya ide baru bukan hal yang mudah untuk diterapkan. Namun hal ini sudah dilaksanakan karena UPT Makassar, UPT Manado dan UPT Pontianak sudah mendapat predikat ZI-WBK.

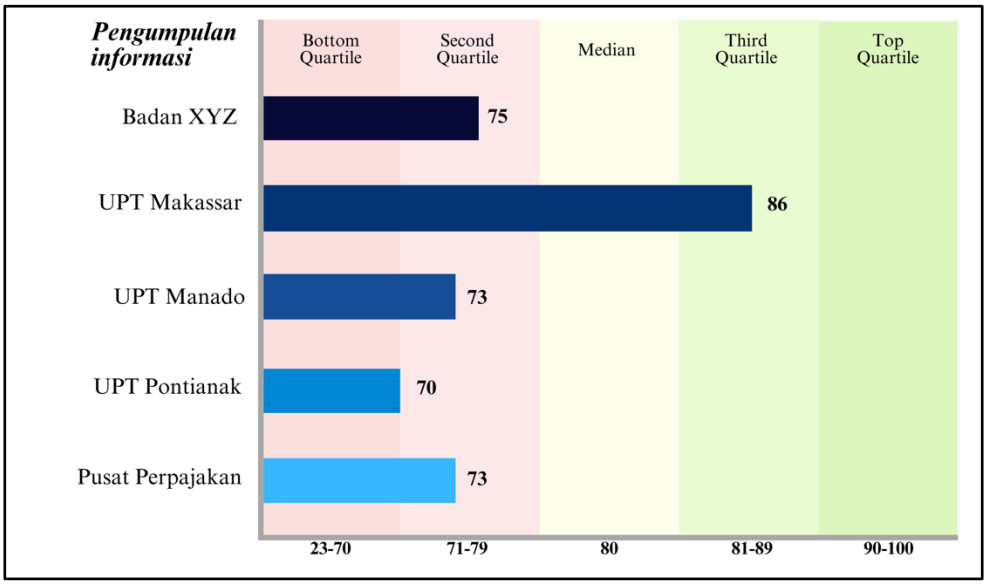
Selain itu, narasumber 5 menambahkan bahwa sejak awal para pegawai sudah diajarkan untuk bereksperimentasi. Ketika masih berstatus

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

calon pegawai, mereka diminta untuk membuat sebuah ide baru sebagai salah satu persyaratan ujian agar bisa dinyatakan lulus dan diangkat menjadi pegawai. Dalam rentang waktu tertentu calon pegawai tersebut juga diminta untuk menerapkan ide tersebut di unit masing-masing.

2. Subkomponen pengumpulan informasi

Hasil penilaian untuk subkomponen pengumpulan informasi di Badan XYZ menunjukkan bahwa skor keseluruhan berada pada skala *second quartile* dengan nilai 75, yang mengindikasikan bahwa tingkat pengumpulan informasi di lingkungan Badan XYZ masih berada di bawah median. Hal ini menunjukkan adanya ruang yang signifikan untuk perbaikan dalam aspek pengumpulan informasi. Hasil penilaian pada masing-masing unit di Badan XYZ dapat dilihat pada Gambar 4.11.



Gambar 4.11 Hasil Analisis Subkomponen Pengumpulan Informasi Berdasarkan Unit Kerja
Sumber: data diolah (2024)

Unit UPT Makassar menonjol dengan skor 86, yang berada di skala *third quartile*, menunjukkan praktik pengumpulan informasi yang sangat

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

baik dan dapat dijadikan acuan oleh unit lain. Terkait hasil ini, narasumber 2 menjelaskan bahwa:

> "Ada ODOI(*one day one information*), kalau di kami itu ada kita selaras, singkatan dari kumpulan informasi terkini hari senin selasa rabu kamis, itu setiap pegawai di jadwal menjadi MC atau moderatornya sehingga itu menjadi pembelajaran bagi pegawai untuk me*manage event* kecil seperti rapat-rapat di mana disitu kita sering koreksi dan saling belajar sehingga bisa menjadi masukan satu sama lain. Nah di sini kita juga berbagi informasi informasi terkini".

Sebaliknya, Pusat Perpajakan dan UPT Manado mencatat nilai 73 dan berada di di skala *second quartile,* sedangkan UPT Pontianak memiliki skor terendah, yaitu 70, berada di skala *bottom quartile* yang artinya masih perlu meningkatkan kemampuan dalam pengumpulan informasi.

Hasil dari wawancara dengan narasumber ditemukan bahwa hampir dari semua unit sangat jarang sekali melakukan kegiatan *benchmarking.* Narasumber 4 menyatakan bahwa:

> "Semenjak saya ada di sini, memang saya belum pernah melakukan *benchmarking*. Secara resmi belum, tapi kalau kita menggali informasi dari yang lain kita ikuti, Kayak tadi nih, misalnya saya ikut pelatihan ini dan itu gitu ya".

Hal yang sama juga disampaikan oleh narasumber 3, disebutkan jika kegiatan untuk *benchmarking* masih belum terlalu mendesak untuk dilakukan. Narasumber 3 menjelaskan bahwa:

> "Kalau *benchmarking* itu, itu biasanya kalau ada proses bisnis yang baru. Proses bisnis yang baru, mau kita implementasikan, kita mau bikin kajian, mau bikin aturan dan lain sebagainya, kita benchmarking dulu ke tempat lain yang sudah ada implementasinya. Dan itu biasanya benchmarking itu itu adanya di tataran unit pusat. Karena unit pusat kan yang membuat aturan atau prosedur atau proses bisnis yang baru. Kalau di BDK-BDK, kemungkinan itu nggak ada. Mungkin

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> kalau ada, mungkin sangat-sangat jarang. Karena kan proses bisnisnya ya udah nggak atau memang belum ada perubahan, gitu kan. Hanya menyelenggarakan pelatihan aja".

Selain itu, narasumber 5 juga menambahkan bahwa kegiatan *benchmarking* dilakukan secara selektif menyesuaikan kebutuhan organisasi. Narasumber 5 menyebutkan bahwa:

> "Di *benchmarking* atau mem-*benchmark*? kalau di-*benchmarking* kayaknya sering deh kalau mem-*benchmarking* kayaknya tergantung kegiatannya ya kalau gak salah masih ada beberapa kegiatan yang kita ngelakuin tapi memang lebih selektif sih".

Terkait dengan pengumpulan informasi tentang tren sosial, ekonomi dan teknologi disebutkan bahwa di Badan XYZ belum ada mekanisme yang sistematis untuk pengumpulan informasi tersebut. Seperti yang disampaikan oleh narasumber 5, yaitu:

> "Fungsi utama kita itu lebih ke pengembangan SDM ya jadi kalau kita ngobrolin ke proses bisnis terutama di Badan XYZ perkembangan ekonomi, sosial, teknologi itu sebenarnya kita berusaha mengikuti dan menangkap cuma nggak ada mekanisme yang rigid banget sebenarnya jadi maksudnya ada mekanisme AKP insidental mungkin ya bisa dihubungkan ke sana jadi kan ketika ada perkembangan ekonomi, sosial, teknologi kan kalau buat tugas dan fungsinya kita berdampaknya itu kita perlu SDM yang seperti apa sih untuk menghadapi kondisi itu jadi kayaknya lebih bisa dihubungkan ke sana. Jadi misalnya ini yang lagi hangatkan presiden kita nargetin tax ratio tinggi banget tuh jadi kan kita di Badan ini bakal terpengaruh bagaimana kita bisa menyiapkan SDM-nya untuk bisa sampai target itu jadi kan kita peran-nya mungkin lebih kesana ke pengembangan SDM isunya paling di sana sama apa lagi ya kalau di BDK mungkin ada mekanisme AKP kewilayahan juga itu yang lebih spesifik ke daerah-daerah tentu misalnya di daerah tertentu sosial budaya nya misalnya Pontianak ya, Pontianak itu kan banyak warga keturunan sehingga butuh latihan bahasa mandarin jadi tampaknya lebih kayak gitu sih dari AKP reguler, insidental, kewilayahan mungkin dari situ sih kita menangkap isu-isu itu".

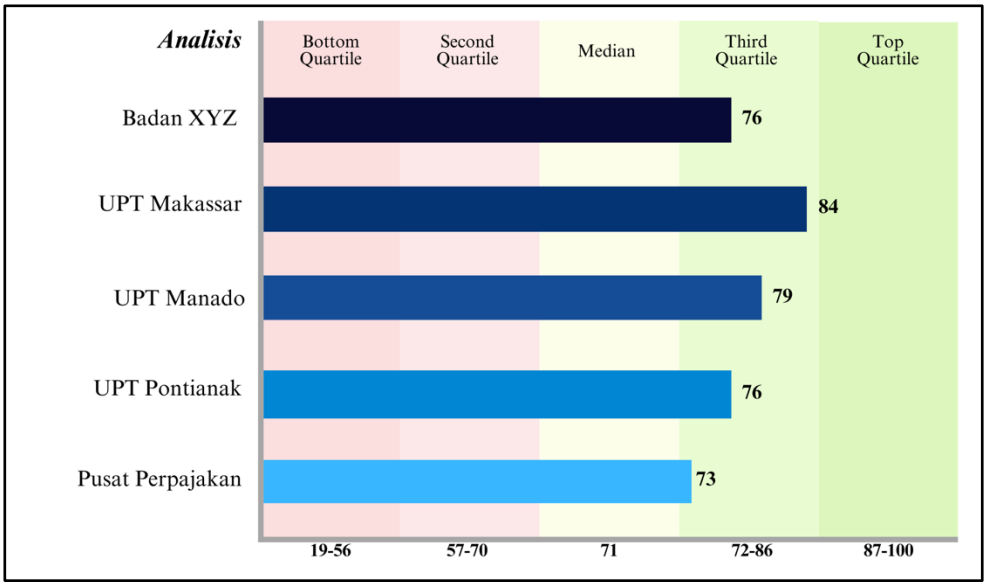
UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar unit di bawah Badan XYZ perlu memperbaiki strategi, sistem, dan budaya kerja untuk mendorong pengumpulan informasi yang lebih efektif dan efisien. Langkah-langkah perbaikan dapat meliputi penguatan pelatihan terkait pengelolaan informasi, pengembangan infrastruktur teknologi, serta meningkatkan kolaborasi antar divisi untuk memastikan bahwa seluruh unit dapat bergerak menuju yang lebih baik sehingga mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data yang terkini. Selain itu, Badan XYZ dapat mempertimbangkan untuk melakukan *benchmarking* dengan lembaga pelatihan lainnya untuk mendapatkan inspirasi tambahan dan *best practices* sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. Subkomponen analisis

Hasil penilaian terhadap subkomponen analisis di Badan XYZ menunjukkan kinerja yang berada pada skala *third quartile* dengan nilai 76. Ini berarti bahwa secara keseluruhan, kinerja Badan XYZ dalam hal analisis berada di atas rata-rata dibandingkan dengan unit-unit lain yang menjadi pembanding. Jika diperhatikan lebih lanjut, hasil penilaian berdasarkan unit kerja seperti pada Gambar 4.12, terlihat bahwa UPT Makassar memiliki nilai tertinggi di antara keempat unit dengan nilai 84, dan berada pada skala *top quartile*.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/



Gambar 4.12 Hasil Analisis Subkomponen Analisis Berdasarkan Unit Kerja
Sumber: data diolah (2024)

Hasil penilaian berdasarkan unit kerja mengindikasikan bahwa UPT Makassar memiliki kinerja analisis yang sangat baik. Sementara itu, UPT Manado dengan nilai 79, UPT Pontianak dengan nilai 76, dan juga Pusat Perpajakan dengan nilai 73 menunjukkan kinerja yang cukup baik dengan nilai yang berada di skala *third quartile*. Secara keseluruhan, hasil penilaian ini menunjukkan bahwa Badan XYZ memiliki potensi yang baik dalam hal analisis. Hasil penilaian ini didukung dengan keterangan dari narasumber 4 yang dapat dirangkum sebagai berikut:

> "Dalam hal perbedaan pendapat itu, artinya justru menambah wawasan kita, misalnya kita mau melakukan sesuatu, usulan dari teman-teman apa. Oke kita sepakat melakukan ini, tapi ternyata ada usulan lain yang mungkin itu *out of the box*, yang bisa jadi, teman-teman (yang lain) ini tidak siap dengan o*ut of the box* itu. Tapi kalau itu bisa dilakukan, sebenarnya bagus. Nah itu menurut saya justru itu bisa menambah dari alternatif pilihan yang bisa kita lakukan. Nah untuk hal yang ini kita gali lagi bersama. Intinya ini saya juga bukan memaksakan pokoknya keputusannya sudah ini, ya harus ini. Semua keputusan itu hasil diskusi diputuskan bersama bukan saya sendiri. Ketika akhirnya kita sudah menghasilkan sesuatu, kita

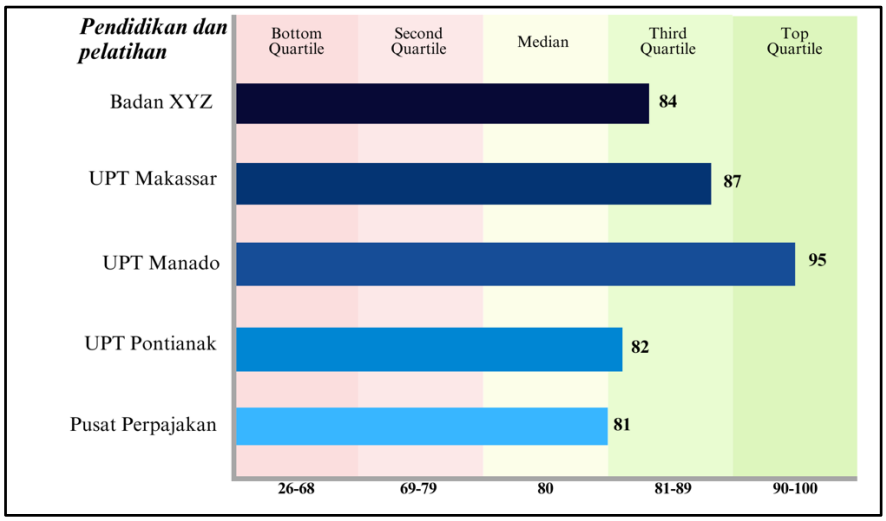
UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

> coba sampaikan di forum misalnya kita punya ide seperti ini, ada yang setuju atau nggak, kalau setuju, bisa mendukung kita seperti apa, kalau nggak setuju, yang tidak baiknya di mana, dan sebagainya. Iya itu mungkin secara umum, mungkin seperti itu".

Dari keterangan narasumber didapatkan informasi bahwa unit di Badan XYZ saat ini terlibat dalam konflik yang positif dalam melakukan diskusi. Pimpinan mencoba mengumpulkan semua masukan, ide dari berbagai sudut pandang. Selain itu, setelah keputusan dibuat pimpinan juga masih meminta masukan atau kajian ulang.

4. Subkomponen pendidikan dan pelatihan

Berdasarkan hasil penilaian dalam subkomponen pendidikan dan pelatihan, Badan XYZ berada pada skala *third quartile* dengan nilai 84. Ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan XYZ telah berjalan dengan baik. Secara umum nilai untuk setiap unit sampel berada pada posisi *third quartile.* Hasil penilaian berdasarkan unit dapat dilihat pada Gambar 4.13.



Gambar 4.13 Hasil Analisis Subkomponen Pendidikan dan Pelatihan Berdasarkan Unit Kerja
Sumber: data diolah (2024)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Jika kita perhatikan lebih detail, terlihat bahwa UPT Manado berhasil meraih nilai tertinggi dengan skor 95 di antara keempat unit, menempatkannya pada *top quartile*. UPT Makassar, UPT Pontianak dan Pusat Perpajakan berada di atas skala median, yaitu *third quartile*. Hasil penilaian ini memberikan gambaran yang positif tentang subkomponen pendidikan dan pelatihan di Badan XYZ. Hasil ini didukung dengan keterangan narasumber 1 yang menyebutkan bahwa:

> "Kalau terkait diklat itu di sini kita terapkan ADDIE ya, itu dia desain instruksionalnya. Tapi sepengetahuan saya untuk sekarang kita itu sudah mau menerapkan SAM, model baru yang lebih kolaboratif dan berkelanjutan. Ya kita sebagai lembaga yang menyediakan diklat, harusnya ini bukan masalah sih di kita ya, diklat kita apalagi setelah covid ini makin berkembang, makin banyak diklat yang *online* yang ini fungsinya bisa memastikan bahwa intinya setiap pegawai pasti dapat pelatihan terkait dengan tugas fungsinya masing-masing selain itu, juga mendapat pelatihan terkait pengembangan *soft* kompetensi. Terkait pendidikan formal itu kita ada unit yang mengatur terkait beasiswa jadi ya organisasi sangat mendukung pegawainya untuk terus belajar".

Selain itu, narasumber 2 juga menjelaskan bahwa:

> "Di sini ada AKP, di mana tahun sebelumnya kita kaji ulang kebutuhan pembelajaran yang akan kita lakukan di tahun selanjutnya. selanjutnya kita *matching*-kan di dalam DKI, kita lakukan pendekatan pendekatan agar peningkatan kompetensi sesuai dengan yang diperlukan".

Dari keterangan narasumber didapatkan informasi terkait pendidikan dan pelatihan di mana dalam proses perancangan pelatihan digunakan desain instruksional berupa ADDIE yang merupakan akronim dari *Analyze, Design, Developt, Implementation, dan Evaluation.* Untuk memastikan pegawai mendapatkan pelatihan yang cukup dilakukan Analisis Kebutuhan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Pembelajaran (AKP) pada tahun sebelumnya. Di tahun berjalan dilakukan Dialog Kinerja Individu (DKI) untuk memastikan bahwa pelatihan tersebut benar-benar dilakukan dan memastikan bahwa pelatihan tersebut sesuai dengan kebutuhan kompetensi masing-masing pegawai. Selain itu, organisasi juga memastikan bahwa pegawai tetap harus mendapatkan pendidikan formal yang cukup melalui tugas belajar dan izin belajar. Hal ini didukung dengan keterangan narasumber 2, yaitu:

> "Iya, jadikan kita punya apa namanya, ketentuan yang terkait di LO *(Learning Organization)* sudah ada, itukan ada bagaimana pegawai bisa mengembangkan diri untuk melaksanakan pembelajaran sendiri, ada keputusan kepala badan nomor 131, terkait dengan pedoman pembelajaran terintegrasi, ini sangat "lues" sekali organisasi menciptakan lingkungan untuk mendukung pengembangan kompetensi pegawai, selain itu, juga punya KMS (*Knowledge Management System)* yaitu kumpulan ilmu pengetahuan terkait keuangan negara dan aset intelektual pejabat, jadi banyak sekali dan sangat terbuka lingkungan pembelajaran di Badan XYZ ini, dan kita selalu meminta pegawai untuk meng-*update* kompetensinya masing-masing karena unit ini sangat *agile* dan dinamis di mana pegawai dapat pindah kemana saja dan organisasi sangat mendukung contohnya dengan izin belajar dan tugas belajar. ya seperti itu".

Walaupun nilai subkomponen ini sudah berada di skala *third quartile,* namun masih ada ruang untuk perbaikan. Masing-masing unit dapat melakukan evaluasi lebih lanjut terhadap program-program yang telah berjalan untuk mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan. Organisasi perlu memastikan bahwa program pelatihan yang dilaksanakan sudah tepat guna dan tepat sasaran. Walaupun secara kuantitatif kebutuhan terkait pelatihan terpenuhi, namun secara kualitatif apakah program

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

pelatihan tersebut benar-benar berdampak masih belum dapat dipastikan sepenuhnya. Hal ini disampaikan oleh pernyataan narasumber 5, yaitu:

> "Pasca covid ini kan digitalisasi probis, termasuk probis pembelajaran meningkat pesat ya, seperti Pelatihan jarak jauh (PJJ), e-learning, penyusunan aset intelektual dll. Tapi di balik itu semua, bagi sebagian orang ga akan termanfaatkan dengan optimal selama ga ada learning spaces yg memadai, baik untuk melakukan self-learning (misal ikut e-learning open access), structured learning (PJJ), maupun collaborative learning (sharing knowledge, FGD, dll). Hal tersebut salah satunya bisa jadi karena tuntutan pekerjaan yang tinggi, ga jarang orang PJJ aja ya cuma setor nama doang kan, karena riilnya tetap ngerjain kerjaan kantor. Aslinya pimpinan di level atas udah sepakat bikin kebijakan untuk memberikan ruang belajar yang memadai, namun implementasinya di lapangan kan ga gitu. belum semua jenjang elemen di organisasi punya persepsi yang sama, akhirnya ya banyak PJJ, elearning dll yang hanya "asal selesai", tapi ga memberikan nilai tambah bagi user atau bahkan organisasinya juga".

Masih ditemukan masalah dalam pelaksanaan terkait dengan program pelatihan dalam bentuk digital atau *online.* Beberapa peserta pelatihan masih melaksanakan tugas lain selama dalam masa pelatihan sehingga dampak dari pelatihan yang dilaksanakan masih dipertanyakan. Hal ini juga didukung oleh pernyataan narasumber 1, yaitu:

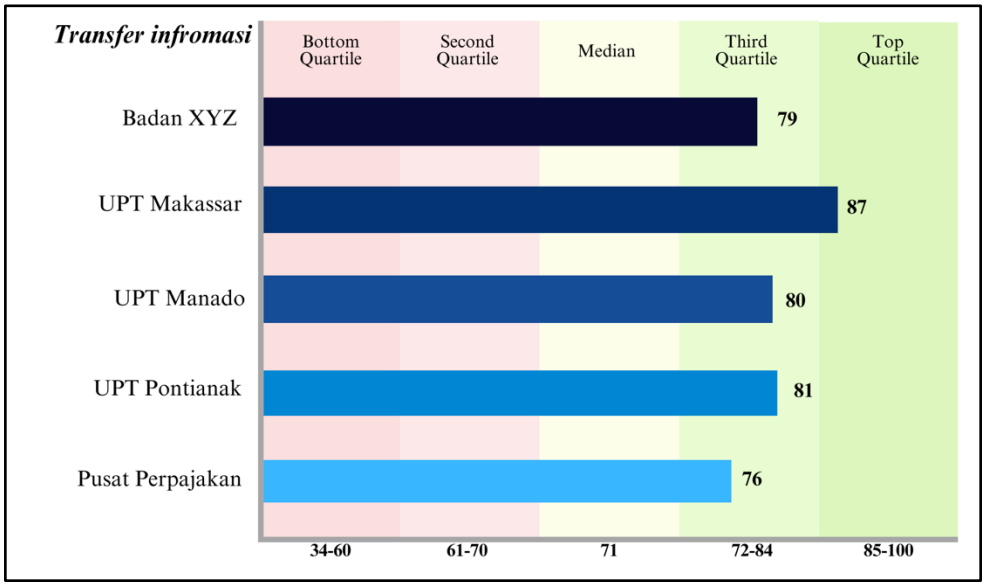
> "Untuk evaluasi pembelajaran yang merupakan kegiatan rutin kita itu, yang sudah pasti kita gunakan pada pelatihan klasikal itu ada level 1 itu evaluasi kepuasan penyelenggaraan, hasilnya masukan-masukan peserta nanti di buat matrix tindak lanjut itu kita bahas lagi nanti di rapat pembahasan tindak lanjut, dan level 2 itu evaluasi capaian peserta, ini pengukuran semacam ujian atau tes-tes selama diklat, nah untuk beberapa pelatihan itu diterapkan sampai level 3 ini evaluasi penerapan kompetensi peserta ini melihat hasil pelatihan diterapkan ketika peserta kembali ke kantor masing-masing, dan evaluasi dampak pembelajaran itu di level 4 nanti mengukur dampak pelatihan dengan kinerja peserta dan kinerja organisasi".

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Terkait hal ini, sama seperti subkomponen pengumpulan informasi, Badan XYZ dapat mempertimbangkan untuk melakukan *benchmarking* dengan lembaga pelatihan lainnya untuk mendapatkan inspirasi tambahan dan *best practices* sesuai dengan kebutuhan organisasi.

5. Sub komponen transfer informasi

Hasil penilaian implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ untuk subkomponen transfer Informasi menunjukkan bahwa nilai keseluruhan berada di skala *third quartile* dengan skor 79. Skor ini mencerminkan bahwa proses berbagi informasi dan pengetahuan di lingkungan Badan XYZ berlangsung cukup baik. Secara umum seluruh unit yang jadikan sampel, hasil penilaian untuk subkomponen ini berada di atas skala median. Hasil penilaian berdasarkan unit dapat dilihat pada Gambar 4.14 berikut ini:



Gambar 4.14 Hasil Analisis Subkomponen Transfer Informasi Berdasarkan Unit Kerja
Sumber: data diolah (2024)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Dari hasil penilaian, terlihat bahwa UPT Makassar mencatat nilai tertinggi dengan skor 87, yang sudah berada dalam skala *top quartil*e, mengindikasikan kemampuan yang unggul dalam transfer informasi di unit tersebut. Terkait nilai ini Narasumber 2 menyampaikan bahwa:

> "Kita ada *stakeholder gathering*, nah di sini kita saling bertukar informasi dan mendapatkan masukan masukan terkait pekerjaan di sini juga bisa mendapatkan perbandingan-perbandingan dari organisasi lain. kalau disini ada dering sigawai, itu kaderisasi kompetensi pegawai, dilaksanakan biasanya sebulan sekali atau dua bulan sekali, tergantung di mana setiap pegawai yang mengikuti pelatihan sebagai bagian dari aktualisasi, mereka *sharing knowledge* atas pelatihan yang diikutinya".

UPT Pontianak dan UPT Manado juga memperoleh skor yang baik, masing-masing 81 dan 80, yang menempatkan mereka pada skala *third quartile*. Sementara itu, Pusat Perpajakan mencatat skor 76, yang masih berada dalam skala *third quartile*, namun relatif lebih rendah dibandingkan unit lainnya. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa Badan XYZ telah memiliki mekanisme transfer informasi yang solid di seluruh unitnya. Terkait hal ini Narasumber 5 menyampaikan bahwa:

> *"*Terkait ini kita punya *Knowledge Management System* (KMS) yang saat ini diterapkan oleh organisasi melalui platform Kementerian *Learning Centre* (KLC), baik dari penyelenggaraan pelatihan dengan metode digital atau juga pelatihan kombinasi dapat difasilitas melalui KMS tersebut, selain itu, juga terdapat berbagai video pengetahuan yang diharapkan dapat menjadi sarana pembelajaran bagi semua pegawai di lingkungan Kementerian. Cara penggunaannya adalah dengan memberikan akses bagi semua pegawai Kementerian dalam mencari pengetahuan yang diharapkan dalam KMS tersebut, selain itu, juga pegawai selain Kementerian juga dapat mengakses KMS tersebut dengan mendaftar terlebih dahulu sebelum mengakses berbagai hal yang telah disediakan dalam KMS tersebut".

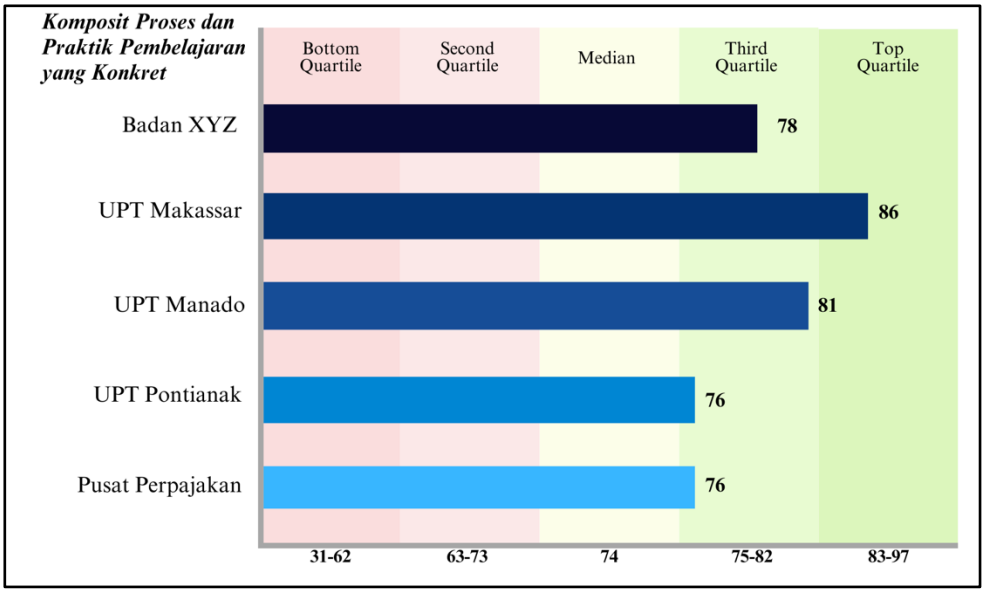
UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Namun, perbedaan skor antar unit menunjukkan adanya variasi dalam efektivitas implementasi di masing-masing unit. Untuk meningkatkan performa secara keseluruhan, Badan XYZ dapat memfokuskan upaya pada peningkatan sistem berbagi informasi di unit-unit yang masih berada di skala *third quartile*, dengan mengambil pembelajaran dari praktik terbaik yang diterapkan di unit dengan skor tertinggi seperti UPT Makassar.

6. Komposit proses dan praktik pembelajaran yang konkret

Garvin *et al*. (2008) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai entitas yang secara aktif menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilaku untuk merefleksikan wawasan dan pengetahuan baru. Kerangka Garvin *et al.* (2008) menyoroti pentingnya organisasi memiliki proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan berbagi pengetahuan. Hasil penilaian Badan XYZ menunjukkan skor 78 pada komponen ini, yang menempatkannya dalam *third quartile*. Meski ada upaya nyata dalam praktik pembelajaran, hasil ini menunjukkan bahwa proses tersebut belum konsisten atau optimal di semua unit. Hal ini terlihat dari variasi skor antar unit, di mana UPT Makassar mendapatkan nilai tertinggi dengan skor 86 (*top quartile*), UPT Manado berada pada *third quartile* dengan nilai 81, sedangkan Pusat Perpajakan dan UPT Pontianak berada pada batas bawah *third quartile* dengan skor 76. Hasil penilaian komposit proses dan praktik pembelajaran yang konkret berdasarkan unit di Badan XYZ dapat dilihat pada Gambar 4.15 berikut ini:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/



Gambar 4.15 Hasil Analisis Komposit Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret Berdasarkan Unit Kerja
Sumber: data diolah (2024)

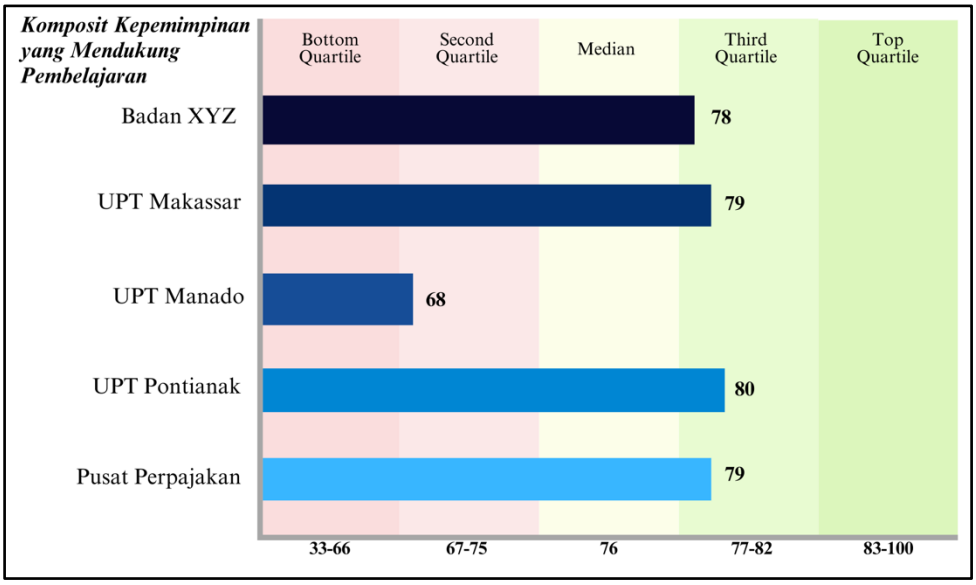
Variasi ini menunjukkan perlunya standarisasi dan penyebaran praktik terbaik, sesuai prinsip Garvin *et al*. (2008) tentang pentingnya berbagi pembelajaran antar unit organisasi. Unit dengan performa tinggi seperti UPT Makassar dapat menjadi model bagi unit lain untuk memperkuat proses pembelajaran. Hal ini melibatkan berbagi pengetahuan, pelatihan yang memadai, dan pengumpulan data. Selain itu, berdasarkan hasil penilaian komposit lingkungan pembelajaran yang mendukung, nilai sub komponen keterbukaan terhadap ide baru masih di bawah skala median, untuk meningkatkan nilai ini Badan XYZ perlu meningkatkan budaya eksperimentasi dengan menerapkan pendekatan prototipe kecil untuk menguji ide sebelum implementasi skala besar.

4.5.3 Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran

Hasil penilaian di Badan XYZ terkait komponen Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran menunjukkan posisi pada *third quartile dengan* nilai 78.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Hasil penilaian berdasarkan unit dapat dilihat pada Gambar 4.16. Berdasarkan data terlampir, UPT Pontianak meraih nilai tertinggi dengan 80, disusul oleh Pusat Perpajakan dan UPT Makassar dengan nilai 79 yang semuanya berada di skala *third quartile*. Sementara itu, UPT Manado memiliki skor lebih rendah di angka 68, yang berada di skala *second quartile*.



Gambar 4.16 Hasil Analisis Komposit Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran Berdasarkan Unit Kerja
Sumber: data diolah (2024)

Meskipun secara hasil keseluruhan Badan XYZ berada di posisi yang baik yakni pada posisi *third quartile*, nilai ini masih memiliki ruang perbaikan agar dapat mencapai *top quartile*, yaitu tingkat tertinggi dalam kategori ini. Terutama khusus untuk unit UPT Manado yang mana mendapat nilai di bawah skala median. Terkait nilai ini narasumber 3 menjelaskan bahwa:

> "Kalau terkait pembelajaran itu pasti kita dukung dan kita motivasi, terkait dengan pembelajaran. Sebenarnya kalau pembelajaran itu *fine-fine* aja. Sebenarnya. Kita memang mendorong orang untuk belajar. Cuma kalau yang tadi yang ide, asumsi saya, Karena *top down* itu ya. Memang *culture*, kebetulan lagi *culture*-nya seperti itu di sini".

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Seperti yang sudah disampaikan pada pembahasan subkomponen keterbukaan terhadap ide baru di mana salah satu penyebab resistensi adalah unsur pimpinan memegang peranan penting dalam penciptaan ide baru. Berdasarkan keterangan narasumber 3, kondisi yang terjadi adalah kebijakan pimpinan yang dinilai memiliki *culture top down,* di mana semuanya ide itu datang dari arahan tanpa ada *bottom up* atau tanpa ada usulan dari bawah. Sedangkan dalam konteks penelitian Garvin *et al*. (2008), kepemimpinan memainkan peran strategis dalam membentuk organisasi yang mampu belajar secara efektif. Garvin *et al.* (2008) menekankan pentingnya kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung proses pembelajaran. Kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran harus mendorong komunikasi terbuka, memberikan teladan dalam menerima dan menerapkan ide-ide baru, serta memastikan refleksi dan evaluasi dilakukan secara berkelanjutan. Hal yang sama disampaikan oleh narasumber 2 bahwa:

> "Kalau menurut saya itu bagaimana pemimpin menanamkan nilai-nilai keteladanan kepada pegawainya atau menjadi contoh untuk pembelajaran, jadi atasannya sendiri mau mengembangkan diri, atasan sendiri memperlihatkan keteladan-keteladan yang baik, dan bagaimana meningkatkan rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi, rasa memiliki terhadap organisasi, *engagement* dengan organisasi, sehingga mau meningkatkan kemampuannya untuk mendukung kinerja organisasi ataupun kinerja individu".

Namun, dengan adanya unit yang nilainya masih rendah seperti UPT Manado, kepemimpinan di Badan XYZ perlu lebih memperhatikan strategi peningkatan keterbukaan dan kolaborasi di setiap unit, sehingga dapat menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran yang berkelanjutan. Untuk mencapai *top quartile*, Badan XYZ dapat memaksimalkan potensi kepemimpinan di setiap

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

unit dengan memperkuat peran pemimpin sebagai fasilitator pembelajaran seperti yang sudah dilaksanakan di unit lainnya di mana narasumber 3 menjelaskan bahwa:

> "Kalau di sini saya lakukan misalnya *coaching*, *mentoring* terus ada juga *job shadowing*, itu kan seperti itu. Bagaimana kita bisa menggali sehingga ide-ide itu bisa muncul tanpa kita menggurui, tanpa kita menuntun, mengarahkan, kamu harus begini, harus begitu. Akhirnya menerapkan semua teori, menerapkan materi-materi yang saya dapat. Bagaimana kita hadir itu benar-benar hadir, tidak hanya hadir secara fisik, tapi memang kita itu hadir ketika mereka butuh bimbingan dan sebagainya kita sama-sama diskusi".

Hal yang sama dijelaskan oleh narasumber 5, yaitu:

> "Ya. kalau keterlibatan pimpinan itu udah pasti ya kalau kita lihat itu pasti pernah menjadi *mentor, coach*, bahkan juga sebagai pengajar atau narasumber itu sering. Langkah konkrit yang saat ini dilakukan contohnya rutin mengadakan forum diskusi terbuka, seperti sesi *town hall meeting* atau *knowledge sharing*, di mana pegawai di setiap unit dapat menyampaikan pandangan dan belajar dari satu sama lain. Selain itu, pimpinan juga memberikan apresiasi terhadap ide-ide inovatif, misal kalau di rapat itu minimal terima kasih bahkan ada pujian biasanya ya, sekecil apapun kontribusinya pasti di apresiasi".

Dapat dilihat bahwa keterlibatan pimpinan memegang peranan penting dalam proses pembelajaran. Pemimpin diharapkan mampu menciptakan ruang dialog yang konstruktif, mendorong praktik inovatif, serta memberikan dukungan kepada individu dan tim dalam mengembangkan keterampilan baru. Hal ini sejalan dengan karakteristik organisasi pembelajaran menurut Garvin *et al*. (2008), di mana kepemimpinan bukan hanya berfokus pada kinerja jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan budaya organisasi yang berkelanjutan dan adaptif. Dengan perbaikan pada aspek kepemimpinan, Badan XYZ dapat mengakselerasi langkah menuju organisasi pembelajaran yang lebih efektif dan inovatif.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.5.4 Rekapitulasi Hasil Analisis

Secara keseluruhan, nilai ketiga komponen pembangun organisasi pembelajaran di Badan XYZ berada di atas median, hal ini menunjukkan performa yang cukup baik dalam implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ. Nilai dari masing-masing komponen pembangun organisasi pembelajaran di Badan XYZ menggunakan Model Tiga Pilar Utama adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung memiliki nilai 76 yang berada di *third quartile*.
2. Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret memperoleh nilai 78 dan juga berada di *third quartile*.
3. Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran memiliki nilai 78 yang termasuk dalam *third quartile*.

Hasil penilaian berdasarkan subkomponen menunjukkan bahwa terdapat nilai untuk beberapa subkomponen yang masih berada di bawah skala median, yaitu subkomponen keterbukaan terhadap ide baru dan subkomponen pengumpulan informasi yang berada di skala *second quartile*. Sedangkan untuk subkomponen keamanan psikologis, subkomponen apresiasi terhadap keterbukaan, subkomponen eksperimentasi, subkomponen analisis, subkomponen pendidikan pelatihan dan subkomponen transfer informasi berada di skala *third quartile.* Subkomponen waktu untuk refleksi mendapatkan hasil positif dengan berada pada skala *top quartile.* Hasil lengkap untuk masing-masing subkomponen dijelaskan pada Tabel 4.5.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Tabel 4.5 Ikhtisar Hasil Penilaian

Komponen pembangun dan sub komponen	**Hasil Penilaian**	**Skala Nilai**
Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung		
Keamanan psikologis	79	Third Quartile
Apresiasi terhadap perbedaan	75	Third Quartile
Keterbukaan terhadap ide baru	81	Second Quartile
Waktu untuk refleksi	70	Top Quartile
Komposit Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung	76	Third Quartile
Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret		
Eksperimentasi	78	Third Quartile
Pengumpulan informasi	75	Second Quartile
Analisis	76	Third Quartile
Pendidikan dan pelatihan	84	Third Quartile
Transfer informasi	79	Third Quartile
Komposit Proses dan Praktik Pembelajaran yang Konkret	78	Third Quartile
Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran		
Komposit Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran	78	Third Quartile

Sumber: data diolah (2024)

Dari hasil analisis, kekuatan dalam implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ adalah sebagai berikut:

1. Subkomponen keamanan psikologis menunjukkan suasana yang relatif aman untuk menyampaikan pendapat dan ide. Badan XYZ memberikan kesempatan dan membangun rasa aman dalam menyampaikan pendapat dan ide dalam setiap diskusi, rapat atau kesempatan lainnya. Badan XYZ memiliki saluran resmi seperti kotak pengaduan, *call center*, *website*, *email* dan saluran resmi lainnya untuk menyampaikan kritik, saran maupun aduan. Selain itu, Badan XYZ juga memiliki *whistle blowing system* yang memfasilitasi pelaporan yang menjamin kerahasiaan dan keamanan data pelapor.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

2. Subkomponen apresiasi terhadap perbedaan menandakan tingkat penghargaan terhadap keberagaman yang baik. Badan XYZ menerapkan nilai-nilai dan perilaku utama Kementerian XYZ, di mana di dalamnya terdapat nilai sinergi yang menekankan untuk berkomunikasi dengan sikap terbuka dan menghargai perbedaan, serta menerapkan perilaku yang memiliki sangka baik, saling percaya dan menghormati dalam setiap kegiatan.
3. Subkomponen waktu untuk refleksi menunjukkan ketersediaan waktu yang baik untuk evaluasi dan perbaikan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya program evaluasi untuk setiap kegiatan rutin dan program *after action review* (AAR) untuk kegiatan non rutin yang dilakukan oleh Badan XYZ.
4. Subkomponen eksperimentasi menunjukkan tersedianya kesempatan untuk bereksperimen. Secara umum tiga dari empat unit sampel di Badan XYZ sudah mendapatkan status Zona Integritas Wilayah Bebas Wilayah Bebas Korupsi (ZI-WBK) di mana untuk mendapatkan predikat ini setiap unit harus menerapkan ide baru yang artinya unit tersebut sudah menerapkan kegiatan eksperimentasi. Selain itu, para calon pegawai di setiap unit diwajibkan untuk membuat dan menerapkan ide baru sebelum diangkat menjadi pegawai tetap.
5. Subkomponen analisis menunjukkan budaya diskusi positif mendukung kualitas analisis di Badan XYZ. Pimpinan terbuka terhadap masukan *out of the box* dan mendorong pengambilan keputusan berbasis diskusi.
6. Subkomponen pendidikan dan pelatihan menunjukkan bahwa setiap pegawai mendapat pelatihan yang memadai dengan program Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP) dan Dialog Kinerja Individu (DKI) untuk memastikan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

pegawai mendapat pelatihan. Selain itu, adanya penerapan model *Analyze, Design, Develop, Implement, and Evaluate* (ADDIE) untuk program pelatihan yang dilaksanakan. Serta setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan melalui izin belajar dan tugas belajar. Namun menjadi perhatian khusus untuk peningkatan tekait program pelatihan yang dilaksanakan secara *online* atau digital masih terdapat kendala dalam pelaksanaannya, yaitu berupa peserta pelatihan yang mengikuti program pelatihan namun juga melakukan tugas dari pekerjaannya.

7. Subkomponen transfer informasi menandakan bahwa proses berbagi informasi dan pengetahuan di lingkungan Badan XYZ sudah berjalan dengan baik. Pemanfaatan *Knowledge Management System* (KMS) berupa KLC 2.0 sebagai sarana untuk diklat dan juga terdapat aset intelektual dari para ahli seperti para pejabat maupun widyaiswara yang dapat dimanfaatkan oleh seluruh pegawai. Selain itu, Badan XYZ juga rutin melakukan *knowledge sharing* dan *stakeholder gathering* sebagai sarana untuk berbagi informasi dan pengetahuan.
8. Komponen kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran yang menandakan bahwa pimpinan di Badan XYZ mendukung dan mendorong pembelajaran, serta pemimpinan juga menanamkan nilai-nilai keteladanan. Namun, perlu perhatian khusus terkait adanya yang memiliki pimpinan yang kebijakannya cenderung bersifat *top down* di mana semuanya ide itu datang dari arahan tanpa ada *bottom up* atau tanpa ada usulan dari bawah. Selain itu, masih terdapat

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

pimpinan yang memberikan tugas lain pada saat pegawai mengikuti kegiatan pelatihan secara *online* atau digital.

Sedangkan untuk kelemahan dalam implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ adalah sebagai berikut:

1. Subkomponen keterbukaan terhadap ide baru menunjukkan tantangan dalam menerima ide baru, termasuk adanya resistensi dari sebagian pegawai. Hal ini terjadi karena beberapa faktor, yaitu:
   a. Adanya anggapan yang salah terkait ide baru, yaitu anggapan bahwa ide baru harus sesuatu yang "wah" atau sesuatu yang lebih besar.
   b. Gaya kepemimpinan yang berbeda-beda di mana ada kepemimpinan yang proaktif, mendukung, dan memberikan motivasi akan memicu ide dan inovasi di suatu unit, sedangkan kepemimpinan yang pasif berpotensi menghambat perkembangan ide dan inovasi.
   c. Ide baru yang cenderung berbentuk aplikasi di mana masih seringnya ditemukan kendala dalam penerapan aplikasi tersebut.
   d. Ide baru yang cenderung bersifat *top down* yang berasal dari pimpinan suatu unit tanpa meminta pendapat atau masukan dari bawahan.
2. Subkomponen pengumpulan informasi yang menunjukkan bahwa pengumpulan informasi terutama terkait tren ekonomi, sosial dan teknologi belum dilakukan secara sistematis. Selain itu, unit kerja di Badan XYZ masih sangat selektif untuk melakukan kegiatan *benchmarking* sehingga hal ini sangat jarang dilaksanakan.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan dengan memperhatikan pertanyaan penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan Model Tiga Pilar Utama, ketiga komponen pembangun organisasi pembelajaran di Badan XYZ menunjukkan performa baik, dengan nilai di atas skala median. Lingkungan pembelajaran yang mendukung memiliki nilai 76, sedangkan proses dan praktik pembelajaran yang konkret serta kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran masing-masing memperoleh nilai 78, menjadikan ketiganya berada di skala *third quartile*.
2. Kekuatan dan kelemahan dalam implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ dilihat berdasarkan nilai masing-masing subkomponen dalam *Three Building Blcoks Models* adalah sebagai berikut:
    a. Kekuatan: subkomponen pendidikan dan pelatihan dengan nilai 84, keamanan psikologis dengan nilai 79, transfer informasi dengan nilai 79, eksperimentasi dengan nilai 78, analisis dengan poin 76, dan apresiasi terhadap perbedaan dengan nilai 75, menjadikan semuanya berada di skala *third quartile*. Sementara itu, subkomponen waktu untuk refleksi menjadi yang terkuat dengan berada pada skala *top quartile* dengan nilai 70.
    b. Kelemahan: subkomponen keterbukaan terhadap ide baru dan pengumpulan informasi masing-masing memiliki nilai 75. Hal ini

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

menunjukkan nilai yang lebih rendah dengan berada di skala *second quartile*, sehingga menjadi area yang memerlukan perhatian untuk perbaikan lebih lanjut.

5.2 Implikasi

Implikasi yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis: Memperluas pengetahuan tentang teori-teori ilmu organisasi pembelajaran yang sudah ada sehingga dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian konsentrasi manajemen strategis dengan fokus pada organisasi pembelajaran. Dengan menggunakan Model Tiga Pilar Utama dari Garvin *et al*. (2008), pendekatan organisasi pembelajaran yang dipilih dari berbagai pendekatan dalam penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk penelitian sejenis.
2. Implikasi Praktis: Hasil penelitian menggunakan Model Tiga Pilar Utama dari Garvin *et al*. (2008) ini dapat menjadi alternatif atau pelengkap dalam pengukuran implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ, dalam membangun organisasi pembelajaran yang lebih efektif dan adaptif terhadap perubahan. Subkomponen keterbukaan terhadap ide baru dan subkomponen pengumpulan informasi yang dinilai lemah dalam penelitian ini dapat menjadi perhatian dan ditindaklanjuti sebagai dasar perbaikan/peningkatan yang diperlukan.

5.3 Keterbatasan

Keterbatasan penelitian yang penulis temukan selama melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

1. Penelitian ini hanya memilih dan menggunakan satu pendekatan organisasi pembelajaran, yaitu Model Tiga Pilar Utama dari Garvin *et al*. (2008). Pengukuran tingkat implementasi organisasi pembelajaran pada penelitian ini tidak dilakukan uji silang dengan alat pengukuran yang sudah dilakukan oleh Badan XYZ. Hasil pengukuran yang dilakukan pada penelitian ini dapat saja berbeda dengan hasil pengukuran dengan metode pendekatan organisasi pembelajaran lainnya.
2. Lingkup penelitian yang dilakukan pada penelitian ini terdiri dari empat sampel unit kerja yang ada di Badan XYZ, sehingga belum dapat memberikan gambaran secara luas terhadap kondisi implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ.
3. Dikarenakan waktu yang terbatas dalam melakukan penelitian, wawancara belum dilakukan dengan seluruh manajemen yang ada.

5.4 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang sudah disampaikan sebelumnya, saran yang dapat disampaikan terkait implementasi organisasi pembelajaran adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperbaiki kelemahan pada subkomponen keterbukaan terkait ide baru dan meningkatkan komponen kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran, Badan XYZ dapat memperkuat komitmen dan peran pimpinan baik di level atas maupun level menengah dalam mendorong, mendukung dan memberikan motivasi terkait ide baru dan inovasi, serta memberikan pemahaman dan penekanan terkait ide baru bukan hanya sesuatu yang harus besar dan juga tidak

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

hanya berbentuk aplikasi. Untuk itu penting kiranya dilakukan pelatihan penguatan karakter pejabat administrator, dalam pelatihan tersebut terdapat materi terkait komitmen pimpinan dalam implementasi organisasi pembelajaran agar kedepannya dapat memperkuat peran pimpinan dalam proses pembelajaran.

2. Untuk memperbaiki kelemahan pada subkomponen keterbukaan terhadap ide baru dan meningkatkan subkomponen eksperimentasi, Badan XYZ dapat memperkuat uji coba ide baru dalam bentuk aplikasi baik dalam skala kecil maupun sedang, selanjutnya melakukan program demonstrasi sebagai proses uji coba lanjutan untuk meminimalisir kendala pada saat penerapan sebuah aplikasi dalam skala besar. Program demonstrasi ini dinilai perlu untuk dimasukkan dalam rencana anggaran agar memungkinkan untuk dapat menggunakan jasa konsultan profesional dalam bidang pengujian. Dari hal ini organisasi juga mendapatkan *transfer knowledge* terkait *best practices* dalam pengembangan aplikasi.
3. Untuk memperbaiki kelemahan pada subkomponen keterbukaan terhadap ide baru dan meningkatkan subkomponen pendidikan dan pelatihan, perlu dilakukan Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP) yang berfokus pada pelatihan pembuatan aplikasi. AKP ini bertujuan untuk mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam mengembangkan aplikasi, memahami kendala yang dihadapi, serta merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan pelatihan yang tepat, pegawai diharapkan lebih terbuka terhadap ide baru berbasis teknologi dan mampu

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

mengembangkan solusi digital secara mandiri, sehingga dapat meningkatkan efektivitas implementasi organisasi pembelajaran di Badan XYZ.

4. Untuk memperbaiki kelemahan pada subkomponen pengumpulan informasi, diperlukan upaya yang sistematis dan berkelanjutan. Para pegawai perlu diberikan motivasi yang tepat, pelatihan yang memadai, serta penugasan yang spesifik untuk mendorong mereka agar secara aktif mencari informasi yang relevan. Kegiatan yang dapat dilakukan antara lain seperti *capacity building*, *benchmarking* untuk mendapatkan *best practices*, memberikan penugasan untuk menghadiri konferensi, dan menelaah hasil penelitian yang dipublikasikan. Selain itu, pengawasan yang efektif juga harus dilakukan untuk memastikan bahwa proses pengumpulan informasi berjalan dengan baik dan optimal. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan para pegawai tidak hanya memiliki kemauan tetapi juga kemampuan untuk secara proaktif mengumpulkan dan memanfaatkan informasi guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Organisasi juga harus memantau tren yang ada di luar organisasi, baik berupa tren ekonomi, sosial dan teknologi. Hal ini dapat dilakukan dengan memperkuat tugas dan fungsi terkait pengumpulan informasi yang ada pada Bagian Teknologi, Informasi dan Komunikasi di Sekretariat Badan XYZ. Hasil dari pengumpulan informasi ini dapat menjadi sarana bagi pegawai baik di jabatan struktural maupun fungsional seperti fungsional widyaiswara, fungsional pengembangan teknologi pembelajaran, fungsional pranata komputer, maupun fungsional yang ada lainnya untuk melakukan kajian atau penelitian.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

5. Untuk meningkatkan subkomponen pendidikan dan pelatihan serta komponen kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran, Badan XYZ memastikan bahwa pimpinan membebas tugaskan sementara pegawai dari pekerjaan rutin selama mengikuti program pelatihan dan menyediakan *learning spaces* yang memadai untuk program pelatihan yang bersifat *online* atau digital. Selain itu, organisasi juga memastikan evaluasi yang sudah dilakukan dapat menilai dampak dari seluruh program pelatihan yang dilaksanakan terhadap kinerja individu maupun organisasi.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR PUSTAKA

Cooper, D. R., dan Schindler, P. S. (2013). *Business Research Methods*. Mcgraw-Hill US Higher ED.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., dan Howton, S. W. (2002). The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment. *Human Resource Development Quarterly*, *13*(1), 5-21. ttps://doi.org/10.1002/hrdq.1010

Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation. *The Learning Organization*, *4*(1), 18-29. 0969-6474

Garratt, B. (1987). *The Learning Organization: And the Need for Directors who Think*. Fontana.

Garvin, D. A. (1993, July–August). Harvard Business Review. *Building a Learning Organization*, *71*(4), 78-91. https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., dan Gino, F. (2008, March). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, *86*(3), 109-116. R0803H

Goh, S. C. (2019). Measurement of the Learning Organization Construct: A Critical Perspective and Future Directions for Research. In *The Oxford Handbook of the Learning Organization* (pp. 317-332). Oxford University Press. 10.1093/oxfordhb/9780198832355.013.16

Healy, P. J. (2019). Garvin's Learning Organization: A Process Perspective on Learning for Implementation, Improvement, and Innovation. In A. Örtenblad (Ed.), *The Oxford Handbook of the Learning Organization* (pp. 67-86). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198832355.013.4

Hill, R. (1996). A measure of the learning organization. *Industrial and Commercial Training*, *28*(1), 19. 0019-7858

Kinicki, A., dan Fugate, M. (2020). *Organizational Behavior? A Practical, Problem-Solving Approa*. McGraw-Hill Education.

Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. McGraw-Hill.

Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Davies-Black Pub.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Marsick, V. J., dan Watkins, K. E. (1999). *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*. Gower. https://archive.org/details/facilitatinglear0000mars/page/n247/mode/2up

Marsick, V. J., dan Watkins, K. E. (2003, May). Advances in Developing Human Resources. *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*, *5*(2), 132 - 151. https://doi.org/10.1177/1523422303005002002

Örtenblad, A. (2007). Senge's many faces: Problem or opportunity? *The Learning Organization*, *14*(2), 108 - 122. https://doi.org/10.1108/09696470710726989

Pedler, M., Burgoyne, J., dan Boydell, T. (1991, 01 01). The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development. *RSA Journal*.

Prahalad, C. K., dan Hamel, G. P. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, *68*(1), 4. https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation

Saunders, M. N. K., Lewis, P., dan Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students PDF EBook*. Pearson Education.

Schindler, P. S. (2018). *Business Research Methods*. McGraw-Hill Education.

Schwandt, D. R., dan Marquardt, M. J. (1999). *Organizational Learning*. CRC Press.

Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. Currency and Doubleday, New York.

Serrat, O. (2017). Building a Learning Organization. In *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (pp. 57-67). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_11

Watkins, K., dan Kim, K. (2017, 10). Current status and promising directions for research on the learning organization: CURRENT STATUS dan PROMISING FUTURE DIRECTIONS. *Human Resource Development Quarterly*, *29*(1), 18. 10.1002/hrdq.21293

Watkins, K. E., dan Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. Wiley.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Deskripsi Singkat

Perkenalkan saya Iki Rizal Apriandi, mahasiswa Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada. Saat ini saya sedang melakukan penelitian karya akhir dengan judul "Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama di Badan XYZ". Adapun kuesioner ini ditujukan bagi para pegawai di lingkungan Badan XYZ.

Kuesioner ini terdiri dari beberapa pertanyaan yang membutuhkan waktu sekitar 5-10 menit untuk melakukan pengisian jawaban. Tidak ada jawaban yang BENAR atau SALAH dalam kuesioner ini. Bapak/ Ibu hanya perlu menjawab sesuai dengan kondisi yang sedang Bapak/ Ibu alami/ rasakan. Oleh karena itu, saya mohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat mengisi seluruh pertanyaan yang ada pada kuesioner ini.

Semua data dan jawaban akan disajikan dengan anonim dan hanya digunakan dalam penelitian akademik. Seluruh data yang ada akan diperlakukan sesuai dengan etika penelitian sehingga data dan informasi yang Bapak/ Ibu berikan akan terjaga kerahasiaannya.

Apabila Bapak/ Ibu memiliki pertanyaan lebih lanjut, maka dapat menghubungi saya melalui WA ke 0852-4573-4026 atau dapat mengontak email ke ikirizalapriandi@mail.ugm.ac.id

Atas kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan banyak terima kasih.

Identitas Responden

Nama :
Usia :
No. HP :

Jenis Kelamin:
- Laki-laki
- Perempuan

Pendidikan:
- SMA
- D-III
- S1/D-IV
- S2
- S3

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Unit Kerja :

- Pusat Perpajakan
- UPT Makassar
- UPT Manado
- UPT Pontianak

Berikut ini adalah daftar berbagai pernyataan terkait organisasi Bapak/Ibu. Mohon baca setiap pernyataan dengan hati-hati dan silahkan putuskan sejauh mana persetujuan Bapak/Ibu atas pernyataan tersebut, sesuai kondisi nyata yang terjadi pada organisasi Bapak/Ibu.

Bagian 1.
Untuk bagian 1 terdapat 44 item pernyataan yang dinilai menggunakan skala penilaian sebagai berikut:

- **SS** jika memilih Sangat Setuju.
- **S** jika memilih Setuju.
- **AS** jika memilih Agak Setuju.
- **R** jika memilih Ragu-ragu.
- **KS** jika memilih Kurang Setuju.
- **TS** jika memilih Tidak Setuju.
- **STS** jika memilih Sangat Tidak Setuju.

Pernyataan		**Skala Penilaian**						
		SS	**S**	**AS**	**R**	**KS**	**TS**	**STS**
Keamanan Psikologis (KP).								
KP1.	Dalam unit ini, mudah untuk membicarakan apa yang ada dalam pikiran Anda.							
KP2.	Jika Anda membuat kesalahan dalam unit ini, hal tersebut sering memengaruhi sikap orang-orang terhadap Anda.							
KP3.	Orang-orang di unit ini biasanya merasa nyaman berbicara mengenai masalah dan perbedaan pendapatnya.							
KP4.	Orang-orang di unit ini sangat ingin berbagi informasi terkait hal-hal yang berhasil ataupun yang tidak berhasil dijalankan.							
KP5.	Merahasiakan dan tidak memberitahukan informasi kepada orang lain adalah cara terbaik untuk tetap bisa maju dalam unit ini.							
Apresiasi terhadap Perbedaan (AP).								
AP1.	Perbedaan dalam berpendapat diterima/dihargai dalam unit ini.							

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

AP2.	Suatu pendapat tidak akan dihargai jika pendapat tersebut bertentangan dengan apa yang diyakini oleh kebanyakan orang di unit ini.							
AP3.	Unit ini cenderung menangani perbedaan pendapat secara pribadi atau di luar forum, daripada menanganinya secara langsung dalam suatu forum/kelompok.							
AP4.	Dalam unit ini, orang-orang bersikap terbuka untuk mencari alternatif ataupun cara lain dalam menyelesaikan pekerjaan.							
Keterbukaan pada Ide Baru (KIB).								
KIB1.	Dalam unit ini, orang-orang menghargai adanya ide-ide baru.							
KIB2.	Kecuali sebuah ide telah beredar untuk waktu yang lama, tidak ada seorang pun dalam unit ini yang mau mendengarnya.							
KIB3.	Dalam unit ini orang-orang merasa tertarik dengan cara yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan/melakukan sesuatu.							
KIB4.	Dalam unit ini, orang-orang sering menolak terhadap pendekatan/cara yang belum dicoba (teruji).							
Waktu untuk Refleksi (WR).								
WR1.	Orang-orang di unit ini merasa terlalu stres.							
WR2.	Walaupun mempunyai beban pekerjaan, orang- orang di unit ini mempunyai waktu untuk meninjau kembali (mereview) bagaimana suatu pekerjaan itu berjalan.							
WR3.	Dalam unit ini, tekanan dari jadwal (deadline) menjadi hambatan dalam menyelesaikan/melakukan pekerjaan dengan baik.							
WR4.	Dalam unit ini, orang terlalu sibuk untuk menginvestasikan waktunya pada perbaikan/peningkatan kinerja.							
WR5.	Tidak ada waktu yang cukup untuk melakukan refleksi atau merenungkan suatu hal dalam unit ini.							
Eksperimentasi (E).								
E1.	Unit ini sering bereksperimen dengan cara-cara baru dalam bekerja.							
E2.	Unit ini sering bereksperimen terhadap penawaran produk atau jasa (program pelatihan) yang baru.							
E3.	Unit ini mempunyai proses formal dalam melakukan dan mengevaluasi eksperimen atau ide-ide baru.							
E4	Unit ini sering menggunakan prototipe atau simulasi pada saat mencoba ide-ide baru.							
Pengumpulan Informasi (PI).								

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

PI1.	Unit ini mengumpulkan informasi secara sistematis tentang Peserta Diklat.							
PI2.	Unit ini mengumpulkan informasi secara sistematis tentang tren ekonomi dan sosial.							
PI3.	Unit ini mengumpulkan informasi tentang tren teknologi.							
PI4.	Unit ini sering membandingkan kinerjanya dengan organisasi lain yang terbaik di kelas/bidang/industrinya.							
Analisis (A).								
A1.	Unit ini terlibat dalam konflik dan perdebatan yang produktif dalam diskusi.							
A2.	Unit ini berusaha mencari sudut pandang/pendapat yang berbeda dalam diskusi.							
A3.	Unit ini tidak pernah meninjau atau mengkaji kembali perspektif/pendapat yang sudah dibuat selama diskusi.							
A4.	Unit ini sering mengidentifikasi dan membahas asumsi-asumsi yang mendasar yang mungkin dapat mempengaruhi keputusan-keputusan kunci/inti/penting.							
A5.	Unit ini tidak pernah memberikan perhatian/memerdulikan terhadap pandangan/pendapat yang berbeda selama diskusi.							
Pendidikan dan Pelatihan (PP).								
PP1.	Karyawan yang baru dalam unit ini mendapatkan pelatihan yang memadai/cukup.							
PP2.	Karyawan yang berpengalaman di unit ini menerima pelatihan secara berkala dan mendapatkan pembaharuan pelatihan.							
PP3.	Karyawan yang berpengalaman di unit ini mendapatkan pelatihan ketika berpindah ke posisi yang baru (mutasi).							
PP4.	Karyawan yang berpengalaman di unit ini menerima pelatihan ketika inisiatif baru diluncurkan.							
PP5.	Di unit ini, pelatihan dihargai.							
PP6.	Di unit ini, ada waktu yang disediakan untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan.							
Transfer Informasi (TI).								
TI1.	Unit ini mempunyai forum untuk belajar dan bertemu dengan ahli dari tim/bidang/unit lain.							
TI2.	Unit ini mempunyai forum untuk belajar dan bertemu dengan para ahli dari luar organisasi.							
TI3.	Unit ini mempunyai forum untuk belajar dan bertemu dengan pelanggan (peserta diklat)/*client*.							
TI4.	Unit ini secara rutin berbagi informasi dengan para ahli dari dalam organisasi.							

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

TI5.	Unit ini secara rutin berbagi informasi dengan para ahli dari luar organisasi.							
TI6.	Unit ini menyampaikan pengetahuan baru secara cepat dan akurat kepada para pembuat keputusan kunci/penting.							
TI7.	Unit ini secara rutin melakukan audit setelah pelaksanaan (post audit) dan kajian sesudah aksi/tindakan (after-action reviews).							

Bagian 2.

Untuk bagian 2 Untuk bagian 2 terdapat 8 item pernyataan yang dinilai menggunakan skala penilaian sebagai berikut:

- **SL** jika memilih Selalu;
- **SE** jika memilih Sering;
- **K** jika memilih Kadang-Kadang;
- **TTS** jika memilih Tidak Terlalu Sering;
- **TP** jika memilih Tidak Pernah;

Pernyataan		**Skala Penilaian**				
Kepemimpinan yang Memperkuat Pembelajaran (KMP).		**SL**	**SE**	**K**	**TTS**	**TP**
KMP1.	Manajer/atasan saya meminta masukan dari orang lain dalam diskusi.					
KMP2.	Manajer/atasan saya mengakui keterbatasannya dalam pengetahuan, informasi maupun keahlian (expertise).					
KMP3.	Manajer/atasan saya menanyakan pertanyaan yang menyelidik/mendalami/kritis.					
KMP4.	Manajer/atasan saya mendengarkan dengan penuh perhatian.					
KMP5.	Manajer/atasan saya mendorong adanya banyak sudut pandang.					
KMP6.	Manajer/atasan saya menyediakan waktu, sumber daya dan lokasi untuk mengidentifikasi masalah dan tantangan organisasi.					
KMP7.	Manajer/atasan saya menyediakan waktu, sumber daya dan lokasi untuk melakukan refleksi atau merenungkan suatu hal dan memperbaiki kinerja sebelumnya.					
KMP8.	Manajer/atasan saya mengkritik pandangan-pandangan yang berbeda dari pandangan mereka sendiri.					

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Lampiran 2. Data Hasil Kuesioner

Responden	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	AP1	AP2	AP3	AP4	KIB1	KIB2	KIB3	KIB4
1	6	5	6	5	5	6	5	4	5	6	6	6	5
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
4	5	4	6	5	5	6	3	2	6	6	4	7	4
5	6	3	6	5	7	6	5	4	6	6	6	6	4
6	6	5	5	5	6	5	5	4	6	6	4	5	5
7	6	5	6	6	6	6	5	4	6	6	6	6	6
8	6	3	6	7	3	5	2	6	6	6	6	6	6
9	6	2	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
10	3	7	7	7	7	3	1	5	7	3	5	7	7
11	5	5	6	6	4	6	5	5	6	6	6	7	6
12	6	5	5	6	2	6	3	5	5	6	5	6	5
13	6	5	6	6	6	6	5	4	6	6	6	6	6
14	6	2	6	5	2	6	2	2	4	6	5	6	2
15	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
16	6	2	5	5	4	6	2	3	6	6	4	6	4
17	6	3	6	6	7	6	5	4	6	6	6	7	5
18	6	4	6	6	4	6	4	4	6	6	4	6	4
19	6	3	6	6	4	6	5	5	6	7	5	6	4
20	6	3	5	6	4	6	2	3	6	6	5	6	5
21	6	4	4	6	6	6	5	5	6	7	6	1	6
22	4	2	4	4	5	5	4	2	5	5	5	6	2
23	6	6	5	6	6	6	5	4	6	6	5	6	4
24	7	4	6	6	6	7	6	4	6	7	6	6	5
25	6	4	6	6	6	6	5	4	6	6	5	6	5
26	6	5	6	6	4	6	5	4	6	6	4	4	5
27	6	4	4	6	5	6	4	6	6	6	4	6	3
28	6	3	7	6	6	6	6	2	7	6	6	7	6
29	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
30	6	4	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6	3
31	6	2	6	6	2	6	6	5	6	6	6	6	6
32	2	2	5	2	6	6	5	2	3	6	5	5	3
33	5	2	6	6	2	6	5	2	6	6	2	6	4
34	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6
35	6	5	6	5	6	6	5	4	6	6	6	6	6
36	6	2	6	5	5	5	6	3	6	6	5	6	3

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

37	6	2	3	5	1	3	1	3	3	5	5	5	2
38	6	5	5	5	6	6	5	4	6	6	5	5	5
39	6	5	5	5	6	6	5	4	6	6	5	5	5
40	4	1	2	5	3	4	3	3	5	6	3	3	3
41	6	5	5	5	6	6	5	4	6	6	5	5	5
42	6	5	5	5	6	6	5	4	6	6	5	5	5
43	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
44	4	7	7	7	7	3	7	7	7	7	7	7	7
45	6	5	6	5	6	6	5	4	6	6	5	5	5
46	6	3	6	6	5	6	6	3	6	7	6	6	5
47	6	5	7	6	5	7	3	4	6	7	7	7	6
48	7	1	6	6	2	6	2	1	7	7	2	7	1
49	6	5	6	6	5	6	5	5	6	6	5	6	5
50	6	3	5	4	7	5	5	2	6	7	5	7	5
51	4	4	5	3	6	5	3	4	5	3	3	3	3
52	5	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	7	6
53	6	5	5	5	6	6	5	4	6	6	5	5	5
54	5	4	5	5	6	2	2	2	6	6	4	6	6
55	6	5	6	6	5	5	6	6	7	4	5	7	7
56	5	7	7	7	7	4	4	6	7	4	4	7	7
57	6	5	5	5	6	6	5	4	6	6	5	5	5
58	3	3	5	5	6	4	4	4	5	5	3	6	2
59	6	6	6	6	6	6	6	6	2	7	7	5	2
60	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	2	2
61	7	1	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	2
62	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
63	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
64	6	6	6	6	6	6	6	5	2	6	1	2	2
65	3	7	7	7	7	3	1	5	7	3	5	7	7
66	6	2	6	2	2	6	6	6	6	7	6	6	6
67	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
68	7	5	7	5	7	6	7	4	7	6	7	6	7
69	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
70	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
71	6	6	6	6	6	6	6	5	6	7	6	6	5
72	6	6	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6
73	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
74	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
75	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
76	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
77	5	4	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6
78	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
79	6	5	6	6	7	6	7	5	6	6	7	7	7

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

80	6	6	6	5	6	5	4	5	6	6	6	7	7
81	7	6	5	6	6	7	7	7	7	7	5	7	5
82	6	5	6	6	7	6	7	5	6	6	6	7	7
83	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	6	7	2
84	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5
85	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
86	6	5	6	5	6	6	5	4	6	6	6	6	6
87	6	5	6	5	6	6	5	4	6	6	6	6	6
88	7	6	7	7	6	7	6	3	5	7	4	6	4
89	6	6	6	6	6	6	4	3	6	6	6	6	6
90	6	6	6	5	6	6	5	4	6	6	6	6	6
91	5	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	7
92	6	6	6	5	6	6	5	4	6	6	6	6	6
93	5	6	6	6	6	7	5	5	6	6	5	6	7
94	6	6	6	5	6	6	5	4	6	6	6	6	6
95	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7	6	7	7
96	6	6	6	6	6	6	5	3	6	7	4	5	5
97	5	6	6	5	6	7	5	4	6	7	6	6	6
98	6	6	6	5	6	6	5	4	6	6	6	6	6
99	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	5
100	6	5	6	6	5	6	4	4	2	6	5	6	4
101	6	5	6	5	5	6	5	4	6	7	6	6	6
102	6	5	6	5	6	6	5	4	6	6	6	6	6
103	6	5	6	6	6	5	4	5	6	5	4	5	1
104	6	5	6	5	6	6	5	4	6	6	6	6	6
105	6	5	6	5	6	6	5	4	6	6	6	6	6
106	6	5	6	5	6	6	5	4	6	6	6	6	6
107	5	7	7	7	7	7	7	5	6	6	6	6	7
108	6	5	5	6	6	5	6	2	6	5	7	6	5
109	5	7	5	5	6	6	5	3	5	6	4	5	3
110	6	5	6	6	6	6	5	4	6	6	6	6	6
111	5	3	5	6	4	5	5	4	6	6	5	5	4
112	6	5	6	6	6	6	5	4	6	6	6	6	6
113	6	5	6	6	6	6	5	4	6	6	6	6	6
114	6	5	5	5	6	6	5	4	6	6	5	5	5
115	6	5	6	6	6	6	5	4	6	6	6	6	6
116	6	5	6	6	6	6	5	4	6	6	6	6	6
117	6	5	6	6	6	6	5	4	6	6	6	6	6
118	6	5	6	6	4	7	7	5	6	6	5	7	7
119	5	4	5	5	4	5	4	5	5	6	6	7	5
120	6	6	6	7	7	7	7	2	6	6	2	7	7
121	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
122	6	5	6	5	7	6	5	5	6	6	6	6	6
123	6	5	6	6	4	6	6	3	5	5	6	6	7

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

124	6	5	5	7	5	7	7	5	6	6	7	6	7
125	5	7	7	7	7	5	4	6	7	5	6	7	7
126	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
127	6	6	6	5	5	6	5	4	7	6	6	6	5
128	6	5	6	5	7	6	6	4	6	6	6	6	6
129	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
130	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
131	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6

Responden	WR1	WR2	WR3	WR4	WR5	E1	E2	E3	E4	PI1	PI2	PI3	PI4
1	5	6	5	5	5	6	6	6	5	5	6	5	6
2	1	1	1	7	1	1	1	1	1	7	1	1	1
3	7	7	5	7	6	6	7	6	6	6	5	5	5
4	3	3	3	4	2	6	6	4	5	5	4	4	4
5	2	5	2	5	3	5	4	4	4	6	6	5	5
6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	4	5	5
7	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
8	7	7	5	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6
9	6	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6
10	3	3	1	3	3	5	5	5	3	7	3	6	1
11	6	6	3	3	5	6	6	6	6	6	6	6	6
12	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3
13	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
14	2	6	2	5	2	6	6	6	6	6	6	6	6
15	3	4	6	6	6	6	6	4	5	6	3	4	4
16	5	4	4	4	4	5	4	5	5	6	5	5	5
17	3	3	3	4	3	6	5	5	4	6	2	4	5
18	2	4	2	3	4	4	4	6	4	6	4	4	4
19	5	6	4	3	5	6	4	6	5	5	5	5	4
20	1	2	2	4	3	6	5	4	2	6	6	5	5
21	6	6	6	4	6	6	5	4	6	6	4	5	4
22	1	4	1	3	1	5	5	4	4	4	4	4	4
23	4	5	4	6	4	3	4	3	3	4	3	3	4
24	2	4	3	4	3	6	6	4	4	4	4	4	6
25	3	6	4	4	3	4	4	6	6	6	4	4	3
26	3	6	2	4	2	5	4	4	4	6	4	6	4
27	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	4
28	2	6	2	2	3	6	6	6	6	7	6	6	6
29	3	4	4	6	3	5	6	5	2	6	5	5	6

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

30	3	4	5	5	3	3	6	5	4	6	2	3	3
31	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
32	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3
33	2	6	2	5	1	7	6	2	5	6	3	5	4
34	3	6	7	5	5	6	5	5	6	6	5	6	5
35	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
36	3	5	3	4	3	5	5	5	3	6	3	6	6
37	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	1	1	1
38	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	4	5	5
39	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	4	5	5
40	3	4	3	5	3	3	5	3	3	3	4	4	4
41	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	4	5	5
42	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	4	5	5
43	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
44	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
45	6	6	5	5	5	4	5	6	5	6	4	5	5
46	5	6	2	5	6	6	6	7	7	7	3	5	6
47	5	6	3	2	6	5	7	6	4	7	4	6	7
48	6	6	2	2	4	6	6	7	4	7	4	4	6
49	3	6	3	3	4	4	6	3	5	6	4	6	4
50	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	7	6
51	4	5	4	5	4	3	3	5	3	6	4	5	5
52	5	6	5	5	6	5	5	6	5	6	5	5	5
53	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	4	5	5
54	4	2	1	6	1	4	6	1	1	3	5	5	2
55	4	4	5	5	5	6	5	5	4	7	5	4	4
56	3	4	3	5	5	5	4	6	5	7	4	4	5
57	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	4	5	5
58	3	3	3	4	5	6	6	6	4	7	3	3	4
59	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
60	6	6	6	6	2	6	6	6	7	6	5	7	6
61	6	6	6	4	6	6	6	5	5	6	6	6	6
62	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6
63	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
64	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
65	3	3	1	3	3	5	5	5	3	7	3	6	1
66	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6
67	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
68	7	7	7	5	7	4	4	5	4	6	6	6	5
69	5	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6
70	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
71	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

72	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
73	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
74	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6
75	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
76	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
77	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5
78	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
79	3	4	4	4	6	6	6	6	6	7	4	6	4
80	6	6	6	5	6	6	6	6	6	7	4	4	5
81	3	5	4	4	5	6	6	7	6	7	5	5	6
82	4	6	3	5	7	6	6	6	5	6	5	5	5
83	5	6	4	3	5	6	6	6	6	6	5	5	5
84	5	6	6	4	7	6	6	6	6	5	6	6	6
85	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
86	5	6	5	4	5	6	6	6	5	6	5	5	5
87	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	3
88	4	4	5	4	5	4	6	6	4	6	4	4	5
89	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
90	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5
91	6	6	4	4	6	6	6	6	6	6	4	4	6
92	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
93	6	6	5	3	6	6	5	6	4	7	5	5	5
94	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
95	5	5	5	3	5	6	6	6	6	5	5	5	5
96	7	6	5	3	6	7	6	5	4	5	4	4	6
97	4	6	5	5	5	7	6	6	6	5	6	5	5
98	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5
99	5	5	5	4	5	6	6	5	5	6	6	6	6
100	4	5	4	4	5	6	4	6	4	6	4	4	5
101	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
102	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
103	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6	4	4	5
104	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
105	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
106	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
107	3	5	3	3	6	6	6	6	6	6	5	6	5
108	3	5	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
109	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	4
110	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
111	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
112	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
113	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
114	6	6	5	4	5	4	4	6	5	6	4	5	5
115	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

116	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
117	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
118	5	5	6	3	6	7	6	5	5	5	5	5	5
119	6	5	3	3	6	5	5	6	5	6	6	4	5
120	6	5	6	5	7	6	6	6	4	7	5	5	5
121	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
122	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
123	4	5	5	5	5	4	5	5	6	6	5	6	5
124	6	6	7	5	7	6	6	6	5	6	6	6	6
125	4	4	5	5	3	5	5	5	3	7	7	4	4
126	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
127	5	6	5	5	6	6	6	6	7	5	6	5	6
128	5	6	5	4	5	6	6	6	6	5	6	5	6
129	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
130	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
131	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6

Responden	A1	A2	A3	A4	A5	PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6
1	5	5	5	5	5	5	6	6	6	7	7
2	1	1	7	1	1	1	1	1	7	1	7
3	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6
4	4	6	4	5	4	6	6	3	3	6	6
5	5	4	6	5	6	5	4	4	4	5	4
6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	7
8	7	5	6	6	6	7	6	6	6	7	7
9	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7
10	6	6	5	5	5	7	7	7	7	7	7
11	6	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6
12	3	5	3	5	5	5	5	5	4	6	5
13	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	7
14	6	6	5	6	5	6	3	6	6	6	6
15	5	5	4	5	5	6	6	5	6	6	6
16	4	5	4	5	5	6	6	6	4	6	6
17	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
18	4	6	4	4	4	5	4	3	4	6	5
19	6	6	4	5	3	6	6	6	6	6	6
20	3	4	4	3	5	6	5	4	5	6	5
21	5	5	6	5	6	6	7	7	6	6	6
22	4	3	2	3	4	5	3	6	6	5	3

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

23	2	4	5	4	5	5	6	4	4	5	4
24	6	4	4	5	6	4	4	4	5	4	6
25	4	5	6	4	6	6	4	4	3	5	5
26	6	6	4	4	6	6	6	6	6	6	5
27	5	5	5	5	3	6	6	6	6	7	6
28	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7
29	5	5	4	5	6	3	3	2	2	6	5
30	4	3	5	4	5	6	6	5	5	6	6
31	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
32	5	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3
33	5	6	5	5	3	4	2	2	3	2	3
34	4	4	7	7	7	4	4	4	4	6	7
35	5	5	5	5	5	4	6	5	6	6	7
36	5	6	2	6	2	6	6	5	6	6	6
37	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3
38	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
39	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
40	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6
41	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
42	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
43	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
44	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
45	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5
46	6	6	2	6	7	6	6	4	6	7	7
47	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	7
48	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
49	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
50	5	4	5	5	7	5	5	4	5	7	6
51	5	4	3	4	5	6	4	3	3	2	6
52	6	6	5	5	5	7	7	7	7	7	7
53	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
54	3	3	5	5	5	5	2	5	4	5	5
55	6	6	5	5	5	7	7	7	7	7	7
56	7	5	7	7	6	7	7	7	7	7	7
57	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
58	6	5	4	5	3	7	7	7	7	7	7
59	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7
60	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	5
61	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
62	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6
63	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

64	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
65	6	6	5	5	5	7	7	7	7	7	7
66	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
67	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
68	6	6	7	5	7	7	7	7	7	7	7
69	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6
70	6	2	2	2	2	6	6	5	6	6	7
71	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	7
72	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6
73	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
74	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6
75	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
76	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
77	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7
78	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7
79	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7
80	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7
81	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
82	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7
83	7	6	2	6	6	7	7	7	7	7	7
84	6	6	6	6	5	5	6	6	6	7	7
85	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	7
86	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	7
87	5	5	3	3	5	4	6	5	6	6	7
88	5	5	3	6	5	6	6	6	6	6	7
89	5	5	5	5	5	4	6	5	6	6	7
90	6	5	5	5	5	4	6	5	6	6	7
91	6	6	6	5	5	7	7	7	7	7	7
92	5	3	3	3	4	4	6	5	6	6	6
93	5	6	6	6	5	6	6	6	6	7	7
94	5	5	5	5	5	4	6	5	6	6	7
95	5	6	6	6	5	6	5	6	6	7	7
96	6	6	5	5	5	7	7	7	7	7	7
97	6	5	5	5	5	5	6	6	6	7	7
98	5	5	5	5	5	4	6	6	6	7	7
99	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
100	5	6	5	4	6	6	5	4	4	5	5
101	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	7
102	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	7
103	6	5	5	6	5	6	6	6	6	7	6
104	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	6
105	5	5	5	5	5	5	6	5	6	7	7
106	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	7
107	6	6	7	6	5	6	7	6	7	7	7

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

108	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6
109	5	6	4	5	5	7	7	7	7	7	7
110	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	7
111	4	4	4	4	5	5	5	4	4	6	6
112	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	7
113	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	7
114	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
115	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	7
116	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	7
117	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	7
118	5	5	6	5	6	5	5	6	5	7	7
119	6	6	7	6	6	5	5	6	7	7	7
120	6	6	7	6	7	6	6	6	7	7	7
121	5	5	6	5	6	5	4	4	5	5	5
122	5	5	5	5	5	5	6	5	6	7	7
123	6	5	7	5	6	7	7	7	7	7	7
124	5	5	6	5	5	7	7	7	7	7	7
125	7	7	3	7	4	7	7	7	7	7	7
126	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
127	5	5	5	5	4	4	6	5	6	6	6
128	5	5	5	5	6	5	6	5	6	6	7
129	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
130	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
131	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

Responden	TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6	TI7	KMP1	KMP2	KMP3	KMP4	KMP5	KMP6	KMP7	KMP8
1	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4
2	1	7	1	1	7	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1
3	7	6	6	6	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	5
4	3	3	6	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3
5	5	5	6	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3
6	6	5	6	6	5	6	6	4	3	4	4	4	4	4	4
7	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
8	7	7	7	7	6	6	4	5	2	5	5	5	5	5	4
9	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	3
10	6	6	6	6	6	6	6	2	4	2	2	2	2	2	5
11	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	5
12	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3
13	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4
14	6	6	6	2	2	5	6	4	2	4	4	4	5	5	3

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

15	4	4	6	4	3	6	5	4	4	4	5	5	4	3	5
16	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4
17	6	6	6	6	6	5	4	4	5	3	4	4	3	2	4
18	6	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3
19	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3
20	6	6	6	6	6	6	6	3	4	1	5	5	5	5	5
21	6	6	6	7	6	6	6	5	4	4	5	5	5	5	5
22	3	3	4	5	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4
23	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
24	5	4	6	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
25	6	4	6	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4
26	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	6	6	6	6	6	6	6	4	3	2	4	3	4	4	3
28	6	6	6	6	4	6	6	4	3	4	5	5	5	5	5
29	6	5	6	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	3
30	6	6	6	6	6	6	4	4	3	4	4	4	4	4	4
31	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4
32	2	2	2	2	2	4	4	3	4	2	2	2	1	1	2
33	6	5	6	5	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3
34	5	4	5	6	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5
35	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
36	6	6	6	6	5	6	6	4	4	4	4	4	4	4	3
37	3	2	1	2	2	2	1	3	4	1	2	2	4	4	4
38	6	5	6	6	6	5	6	4	3	4	4	4	4	4	4
39	6	5	6	6	6	5	6	4	3	4	4	4	4	4	4
40	6	6	4	6	6	4	4	3	2	3	2	2	2	2	4
41	6	5	6	6	6	5	6	4	3	4	4	4	4	4	4
42	6	6	6	6	6	6	6	4	3	4	4	4	4	4	4
43	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4
44	7	7	7	7	7	7	7	5	5	5	5	5	5	5	5
45	6	6	6	6	6	6	6	4	3	4	4	4	4	4	4
46	7	7	7	7	7	6	6	5	4	3	3	4	3	4	3
47	7	6	7	6	6	6	7	5	3	3	5	4	4	4	3
48	6	6	6	6	6	7	6	5	3	3	4	4	4	5	4
49	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	6	6	7	5	6	6	6	4	3	4	4	4	4	4	5
51	5	5	2	3	3	6	4	3	3	3	4	4	2	3	3
52	6	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	3	3	3	5
53	6	6	6	6	6	5	6	4	3	4	4	4	4	4	4
54	5	3	7	3	5	2	6	2	1	1	1	1	1	1	3

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

55	6	6	6	6	6	6	6	3	4	3	3	3	3	3	3
56	6	6	6	6	5	6	5	3	3	3	3	3	3	3	3
57	6	6	6	6	6	6	6	4	3	4	4	4	4	4	4
58	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
59	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4
60	6	6	6	6	7	7	6	4	4	4	4	4	4	4	4
61	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	3
62	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4
63	6	6	6	7	6	6	6	4	4	3	4	4	4	4	4
64	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4
65	6	6	6	6	6	6	6	2	4	2	2	2	2	2	5
66	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4
67	6	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	4	4	4	4
68	5	6	6	5	5	7	6	4	4	4	4	4	4	4	3
69	6	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	4	4	4	4
70	6	7	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4
71	6	6	7	7	6	7	6	4	4	4	4	4	4	4	4
72	6	6	6	6	6	7	6	4	4	4	4	4	4	4	4
73	7	7	7	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	3	3
74	6	6	7	7	6	6	6	4	4	4	4	3	4	4	4
75	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	3	4	4	4
76	7	7	6	5	6	5	6	4	3	3	4	5	4	4	4
77	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
78	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	3
79	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4
80	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
81	5	5	7	7	6	6	6	4	4	4	5	4	4	4	4
82	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
83	5	5	5	7	6	6	6	3	4	3	4	4	4	4	4
84	7	7	5	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4
85	6	6	6	6	6	6	6	4	5	5	4	5	4	4	4
86	7	7	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4
87	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
88	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4
89	7	6	4	6	6	6	6	4	3	5	5	5	4	4	4
90	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
91	5	5	5	6	6	6	6	5	3	4	5	5	4	4	4
92	6	6	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	3
93	5	5	6	6	6	5	6	5	3	4	5	5	4	4	3
94	7	7	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4
95	5	5	5	5	5	5	6	4	4	4	4	4	4	4	4
96	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3
97	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
98	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

99	5	5	4	6	6	6	6	4	3	4	5	4	5	5	4
100	4	4	4	4	4	6	4	5	4	4	5	5	5	5	5
101	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
102	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
103	6	6	6	6	6	6	5	3	3	3	4	4	4	4	3
104	7	7	7	5	6	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4
105	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4
106	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
107	5	5	5	5	5	5	6	4	4	4	4	4	4	4	3
108	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4
109	6	6	6	6	6	5	5	3	4	3	5	5	5	5	4
110	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
111	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	3	4	3
112	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
113	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
114	6	5	6	6	6	5	6	4	3	4	4	4	4	4	4
115	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
116	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4
117	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	2
118	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
119	5	5	5	6	6	7	6	5	3	3	5	5	4	4	4
120	5	5	5	6	6	6	6	3	3	3	4	4	4	4	4
121	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4
122	7	7	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4
123	4	4	5	5	5	6	6	4	3	4	4	4	4	4	5
124	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4
125	7	7	7	6	6	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4
126	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	3	4	4
127	7	7	4	5	5	5	6	5	5	3	4	4	4	4	3
128	7	7	4	5	5	5	6	5	3	5	5	4	4	4	3
129	6	6	5	6	6	6	6	4	4	4	3	4	4	4	4
130	6	6	6	6	6	6	6	5	3	4	4	4	4	4	4
131	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Lampiran 3. Hasil Uji Reliabilitas

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	131	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	131	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

KP1	263.91	1009.176	.509	.961
KP2	264.79	984.257	.547	.961
KP3	263.92	1003.502	.606	.961
KP4	264.03	1005.245	.526	.961
KP5	264.13	998.437	.459	.962
AP1	263.89	1007.373	.498	.961
AP2	264.60	982.658	.627	.961
AP3	265.21	988.857	.558	.961
AP4	263.85	1005.863	.507	.961
KIB1	263.63	1007.528	.517	.961
KIB2	264.26	995.778	.548	.961
KIB3	263.82	1014.151	.327	.962
KIB4	264.44	986.218	.520	.962
WR1	264.89	980.718	.609	.961
WR2	264.26	984.640	.726	.960
WR3	265.06	975.227	.661	.961
WR4	264.92	1019.425	.234	.962
WR5	264.74	972.840	.732	.960
E1	264.18	994.777	.668	.961
E2	264.15	997.207	.687	.961
E3	264.17	983.187	.780	.960
E4	264.49	983.159	.704	.961
PI1	263.94	1014.965	.392	.962

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

PI2	264.66	988.520	.630	.961
PI3	264.54	994.419	.674	.961
PI4	264.65	988.860	.671	.961
A1	264.32	992.158	.691	.961
A2	264.39	997.255	.628	.961
A3	264.47	1005.605	.403	.962
A4	264.40	993.981	.647	.961
A5	264.32	995.450	.615	.961
PP1	264.02	1002.915	.512	.961
PP2	263.89	985.988	.714	.960
PP3	264.02	985.892	.667	.961
PP4	263.85	1001.971	.515	.961
PP5	263.58	990.507	.720	.961
PP6	263.40	1006.689	.512	.961
TI1	263.84	995.843	.603	.961
TI2	263.91	1005.207	.459	.962
TI3	264.35	1001.337	.470	.962
TI4	264.23	992.486	.701	.961
TI5	264.28	1008.558	.480	.961
TI6	264.24	996.478	.696	.961
TI7	264.32	994.743	.720	.961
KMP1	265.58	1008.492	.524	.961
KMP2	266.23	1021.332	.346	.962

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

KMP3	265.82	1010.812	.439	.962
KMP4	265.54	1014.435	.438	.962
KMP5	265.73	1009.305	.575	.961
KMP6	265.78	1010.789	.533	.961
KMP7	265.76	1010.982	.520	.961
KMP8	265.85	1020.607	.366	.962

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas

		KP1	KP2	KP3	KP4	KP5
KP1	Pearson Correlation	1	,166	.359**	.386**	,119
	Sig. (2-tailed)		,058	,000	,000	,178
	N	131	131	131	131	131
KP2	Pearson Correlation	,166	1	.457**	.433**	.616**
	Sig. (2-tailed)	,058		,000	,000	,000
	N	131	131	131	131	131
KP3	Pearson Correlation	.359**	.457**	1	.554**	.457**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	131	131	131	131	131
KP4	Pearson Correlation	.386**	.433**	.554**	1	.291**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001
	N	131	131	131	131	131
KP5	Pearson Correlation	,119	.616**	.457**	.291**	1
	Sig. (2-tailed)	,178	,000	,000	,001	
	N	131	131	131	131	131
AP1	Pearson Correlation	.630**	.244**	.403**	.263**	.212*
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,002	,015
	N	131	131	131	131	131
AP2	Pearson Correlation	.427**	.386**	.355**	.266**	.443**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000
	N	131	131	131	131	131
AP3	Pearson Correlation	.228**	.504**	.324**	.431**	.292**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000	,000	,001
	N	131	131	131	131	131
AP4	Pearson Correlation	.308**	.289**	.478**	.418**	.372**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000
	N	131	131	131	131	131
KIB1	Pearson Correlation	.609**	,098	.308**	.280**	,147
	Sig. (2-tailed)	,000	,265	,000	,001	,093
	N	131	131	131	131	131
KIB2	Pearson Correlation	.365**	.319**	.419**	.264**	.359**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000
	N	131	131	131	131	131
KIB3	Pearson Correlation	.235**	.184*	.582**	.404**	.228**
	Sig. (2-tailed)	,007	,035	,000	,000	,009
	N	131	131	131	131	131
KIB4	Pearson Correlation	,146	.522**	.427**	.311**	.379**
	Sig. (2-tailed)	,096	,000	,000	,000	,000

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	N	131	131	131	131	131
WR1	Pearson Correlation	.357**	.343**	.205*	.189*	,160
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,019	,031	,068
	N	131	131	131	131	131
WR2	Pearson Correlation	.512**	.297**	.392**	.228**	.200*
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,009	,022
	N	131	131	131	131	131
WR3	Pearson Correlation	.442**	.441**	.197*	.196*	.315**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,024	,025	,000
	N	131	131	131	131	131
WR4	Pearson Correlation	,091	.297**	-,114	-,065	,133
	Sig. (2-tailed)	,303	,001	,194	,462	,129
	N	131	131	131	131	131
WR5	Pearson Correlation	.383**	.438**	.291**	.292**	.310**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,001	,000
	N	131	131	131	131	131
E1	Pearson Correlation	.343**	.320**	.545**	.410**	.272**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002
	N	131	131	131	131	131
E2	Pearson Correlation	.381**	.368**	.513**	.448**	.279**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001
	N	131	131	131	131	131
E3	Pearson Correlation	.373**	.393**	.499**	.308**	.355**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	131	131	131	131	131
E4	Pearson Correlation	.400**	.338**	.396**	.252**	.241**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,004	,006
	N	131	131	131	131	131
PI1	Pearson Correlation	,070	.214*	.290**	.298**	,124
	Sig. (2-tailed)	,425	,014	,001	,001	,158
	N	131	131	131	131	131
PI2	Pearson Correlation	.337**	.305**	.414**	.225**	.240**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,010	,006
	N	131	131	131	131	131
PI3	Pearson Correlation	.285**	.289**	.481**	.342**	.259**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000	,003
	N	131	131	131	131	131
PI4	Pearson Correlation	.500**	,164	.373**	.206*	,157
	Sig. (2-tailed)	,000	,062	,000	,018	,073
	N	131	131	131	131	131
A1	Pearson Correlation	.187*	.325**	.620**	.425**	.343**

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	Sig. (2-tailed)	,033	,000	,000	,000	,000
	N	131	131	131	131	131
A2	Pearson Correlation	.191*	.313**	.591**	.443**	.242**
	Sig. (2-tailed)	,029	,000	,000	,000	,005
	N	131	131	131	131	131
A3	Pearson Correlation	,110	.233**	,126	,150	.173*
	Sig. (2-tailed)	,212	,007	,151	,088	,048
	N	131	131	131	131	131
A4	Pearson Correlation	.361**	.332**	.472**	.424**	.358**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	131	131	131	131	131
A5	Pearson Correlation	.438**	.319**	.370**	.332**	.353**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	131	131	131	131	131
PP1	Pearson Correlation	,124	.244**	.359**	.498**	.273**
	Sig. (2-tailed)	,157	,005	,000	,000	,002
	N	131	131	131	131	131
PP2	Pearson Correlation	.236**	.461**	.428**	.460**	.448**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,000	,000
	N	131	131	131	131	131
PP3	Pearson Correlation	.207*	.389**	.371**	.459**	.338**
	Sig. (2-tailed)	,017	,000	,000	,000	,000
	N	131	131	131	131	131
PP4	Pearson Correlation	,020	.321**	.212*	.253**	.279**
	Sig. (2-tailed)	,821	,000	,015	,004	,001
	N	131	131	131	131	131
PP5	Pearson Correlation	.294**	.433**	.468**	.498**	.400**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	131	131	131	131	131
PP6	Pearson Correlation	,111	.369**	.328**	.237**	.326**
	Sig. (2-tailed)	,206	,000	,000	,006	,000
	N	131	131	131	131	131
TI1	Pearson Correlation	.374**	.290**	.458**	.310**	.304**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000
	N	131	131	131	131	131
TI2	Pearson Correlation	,167	.181*	.269**	,099	.179*
	Sig. (2-tailed)	,056	,038	,002	,260	,041
	N	131	131	131	131	131
TI3	Pearson Correlation	.279**	,170	.341**	.451**	.191*
	Sig. (2-tailed)	,001	,053	,000	,000	,029
	N	131	131	131	131	131

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

TI4	Pearson Correlation	.326**	.324**	.347**	.527**	.287**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001
	N	131	131	131	131	131
TI5	Pearson Correlation	,109	.250**	,076	.245**	.192*
	Sig. (2-tailed)	,213	,004	,386	,005	,028
	N	131	131	131	131	131
TI6	Pearson Correlation	.321**	.312**	.480**	.433**	.280**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001
	N	131	131	131	131	131
TI7	Pearson Correlation	.314**	.398**	.481**	.353**	.404**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	131	131	131	131	131
KMP1	Pearson Correlation	.438**	.224*	.253**	,110	.181*
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,003	,212	,039
	N	131	131	131	131	131
KMP2	Pearson Correlation	,151	.288**	.312**	.301**	.184*
	Sig. (2-tailed)	,085	,001	,000	,000	,036
	N	131	131	131	131	131
KMP3	Pearson Correlation	.281**	.263**	.176*	,002	.184*
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,044	,985	,035
	N	131	131	131	131	131
KMP4	Pearson Correlation	.375**	.228**	,160	,114	,103
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,069	,194	,240
	N	131	131	131	131	131
KMP5	Pearson Correlation	.471**	.269**	.284**	.242**	.210*
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,001	,005	,016
	N	131	131	131	131	131
KMP6	Pearson Correlation	.563**	.232**	.226**	.332**	,083
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,009	,000	,348
	N	131	131	131	131	131
KMP7	Pearson Correlation	.560**	.190*	.240**	.323**	,004
	Sig. (2-tailed)	,000	,030	,006	,000	,965
	N	131	131	131	131	131
KMP8	Pearson Correlation	.190*	.314**	,169	.339**	.185*
	Sig. (2-tailed)	,030	,000	,053	,000	,035
	N	131	131	131	131	131
Total	Pearson Correlation	.529**	.579**	.623**	.547**	.490**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	131	131	131	131	131

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

AP1	AP2	AP3	AP4	KIB1	KIB2	KIB3	KIB4
.630**	.427**	.228**	.308**	.609**	.365**	.235**	,146
,000	,000	,009	,000	,000	,000	,007	,096
131	131	131	131	131	131	131	131
.244**	.386**	.504**	.289**	,098	.319**	.184*	.522**
,005	,000	,000	,001	,265	,000	,035	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.403**	.355**	.324**	.478**	.308**	.419**	.582**	.427**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.263**	.266**	.431**	.418**	.280**	.264**	.404**	.311**
,002	,002	,000	,000	,001	,002	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.212*	.443**	.292**	.372**	,147	.359**	.228**	.379**
,015	,000	,001	,000	,093	,000	,009	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
1	.578**	.191*	.234**	.625**	.337**	.219*	.193*
	,000	,029	,007	,000	,000	,012	,027
131	131	131	131	131	131	131	131
.578**	1	.444**	.252**	.508**	.442**	,164	.370**
,000		,000	,004	,000	,000	,061	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.191*	.444**	1	.268**	.263**	.451**	,163	.344**
,029	,000		,002	,002	,000	,064	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.234**	.252**	.268**	1	.229**	.354**	.515**	.532**
,007	,004	,002		,008	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.625**	.508**	.263**	.229**	1	.408**	.196*	,126
,000	,000	,002	,008		,000	,025	,153
131	131	131	131	131	131	131	131
.337**	.442**	.451**	.354**	.408**	1	.398**	.511**
,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.219*	,164	,163	.515**	.196*	.398**	1	.428**
,012	,061	,064	,000	,025	,000		,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.193*	.370**	.344**	.532**	,126	.511**	.428**	1
,027	,000	,000	,000	,153	,000	,000	
131	131	131	131	131	131	131	131
.244**	.328**	.396**	.186*	.427**	.243**	-,026	.289**
,005	,000	,000	,034	,000	,005	,771	,001

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131
.524**	.511**	.311**	.329**	.535**	.397**	,082	.303**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,349	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.411**	.605**	.523**	,159	.450**	.391**	-,002	.342**
,000	,000	,000	,069	,000	,000	,982	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
-,092	.258**	.286**	-,036	,074	,086	-.193*	,122
,297	,003	,001	,679	,401	,327	,027	,165
131	131	131	131	131	131	131	131
.377**	.558**	.489**	.209*	.389**	.394**	.210*	.443**
,000	,000	,000	,017	,000	,000	,016	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.451**	.469**	.308**	.392**	.493**	.383**	.370**	.396**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.415**	.453**	.302**	.397**	.556**	.438**	.391**	.377**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.466**	.427**	.337**	.336**	.377**	.365**	.318**	.312**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.463**	.537**	.352**	.267**	.494**	.482**	,149	.308**
,000	,000	,000	,002	,000	,000	,090	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
,031	,130	.289**	.229**	-,104	-,027	,158	,142
,723	,140	,001	,008	,236	,757	,071	,105
131	131	131	131	131	131	131	131
.331**	.406**	.329**	.273**	.399**	.460**	.250**	.389**
,000	,000	,000	,002	,000	,000	,004	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.294**	.421**	.386**	.361**	.389**	.409**	,165	.360**
,001	,000	,000	,000	,000	,000	,060	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.526**	.571**	.292**	.221*	.597**	.371**	,152	,171
,000	,000	,001	,011	,000	,000	,083	,050
131	131	131	131	131	131	131	131
.273**	.448**	.436**	.378**	.273**	.281**	.312**	.296**
,002	,000	,000	,000	,002	,001	,000	,001
131	131	131	131	131	131	131	131
.331**	.418**	.356**	.326**	.302**	.213*	.319**	.294**
,000	,000	,000	,000	,000	,015	,000	,001

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131
,070	.298**	.294**	,136	,093	,144	,048	.363**
,427	,001	,001	,122	,288	,101	,584	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.272**	.410**	.405**	.401**	.364**	.240**	.273**	.253**
,002	,000	,000	,000	,000	,006	,002	,004
131	131	131	131	131	131	131	131
.342**	.432**	.349**	.319**	.396**	.334**	.218*	.369**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
,120	.219*	.350**	.350**	,128	,090	.221*	.197*
,172	,012	,000	,000	,146	,308	,011	,024
131	131	131	131	131	131	131	131
.288**	.369**	.380**	.461**	.205*	.343**	.226**	.403**
,001	,000	,000	,000	,019	,000	,010	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
,161	.294**	.377**	.398**	.182*	.297**	.197*	.341**
,066	,001	,000	,000	,037	,001	,024	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
-,010	.277**	.243**	.228**	-,041	,169	,093	.286**
,906	,001	,005	,009	,646	,053	,289	,001
131	131	131	131	131	131	131	131
.294**	.340**	.362**	.482**	.305**	.373**	.436**	.418**
,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
,107	.214*	.212*	.259**	,013	.271**	.230**	.431**
,225	,014	,015	,003	,881	,002	,008	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.253**	.192*	.241**	.465**	.312**	.393**	.211*	.368**
,004	,028	,006	,000	,000	,000	,016	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
,064	,115	,165	.245**	,052	.259**	,017	.251**
,470	,192	,060	,005	,552	,003	,847	,004
131	131	131	131	131	131	131	131
,145	.249**	.334**	.421**	.366**	,129	.262**	,169
,098	,004	,000	,000	,000	,143	,003	,053
131	131	131	131	131	131	131	131
.292**	.389**	.488**	.510**	.379**	.254**	.186*	.252**
,001	,000	,000	,000	,000	,003	,034	,004
131	131	131	131	131	131	131	131
-,025	.219*	.361**	.241**	,120	,108	-,068	,153
,780	,012	,000	,005	,172	,219	,440	,081

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131
.315**	.356**	.449**	.357**	.300**	.297**	.200*	.193*
,000	,000	,000	,000	,001	,001	,022	,027
131	131	131	131	131	131	131	131
.310**	.395**	.349**	.452**	.406**	.346**	.258**	.349**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.470**	.366**	.208*	.174*	.478**	.525**	,109	.324**
,000	,000	,017	,047	,000	,000	,214	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.212*	.395**	.386**	,168	.239**	.330**	,169	,137
,015	,000	,000	,055	,006	,000	,053	,119
131	131	131	131	131	131	131	131
.279**	.382**	.181*	,048	.197*	.351**	-,093	.315**
,001	,000	,039	,582	,024	,000	,293	,000
131	131	131	131	131	131	131	131
.499**	.335**	,153	,113	.318**	.356**	,031	.194*
,000	,000	,082	,200	,000	,000	,721	,026
131	131	131	131	131	131	131	131
.557**	.415**	.259**	.210*	.444**	.390**	,085	.211*
,000	,000	,003	,016	,000	,000	,333	,016
131	131	131	131	131	131	131	131
.499**	.358**	.215*	,142	.449**	.377**	,113	,129
,000	,000	,014	,107	,000	,000	,198	,143
131	131	131	131	131	131	131	131
.485**	.300**	,167	,133	.441**	.314**	,077	,084
,000	,000	,056	,130	,000	,000	,383	,339
131	131	131	131	131	131	131	131
,143	,138	,164	.218*	,163	.242**	,153	.275**
,104	,117	,062	,012	,063	,005	,081	,001
131	131	131	131	131	131	131	131
.519**	.652**	.586**	.529**	.537**	.573**	.356**	.554**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

WR1	WR2	WR3	WR4	WR5	E1	E2	E3	E4
.357**	.512**	.442**	,091	.383**	.343**	.381**	.373**	.400**
,000	,000	,000	,303	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.343**	.297**	.441**	.297**	.438**	.320**	.368**	.393**	.338**
,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.205*	.392**	.197*	-,114	.291**	.545**	.513**	.499**	.396**
,019	,000	,024	,194	,001	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.189*	.228**	.196*	-,065	.292**	.410**	.448**	.308**	.252**
,031	,009	,025	,462	,001	,000	,000	,000	,004
131	131	131	131	131	131	131	131	131
,160	.200*	.315**	,133	.310**	.272**	.279**	.355**	.241**
,068	,022	,000	,129	,000	,002	,001	,000	,006
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.244**	.524**	.411**	-,092	.377**	.451**	.415**	.466**	.463**
,005	,000	,000	,297	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.328**	.511**	.605**	.258**	.558**	.469**	.453**	.427**	.537**
,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.396**	.311**	.523**	.286**	.489**	.308**	.302**	.337**	.352**
,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.186*	.329**	,159	-,036	.209*	.392**	.397**	.336**	.267**
,034	,000	,069	,679	,017	,000	,000	,000	,002
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.427**	.535**	.450**	,074	.389**	.493**	.556**	.377**	.494**
,000	,000	,000	,401	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.243**	.397**	.391**	,086	.394**	.383**	.438**	.365**	.482**
,005	,000	,000	,327	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
-,026	,082	-,002	-.193*	.210*	.370**	.391**	.318**	,149
,771	,349	,982	,027	,016	,000	,000	,000	,090
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.289**	.303**	.342**	,122	.443**	.396**	.377**	.312**	.308**
,001	,000	,000	,165	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
1	.688**	.732**	.327**	.710**	.321**	.371**	.536**	.500**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131	131
.688**	1	.623**	.259**	.600**	.498**	.496**	.652**	.748**
,000		,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.732**	.623**	1	.511**	.735**	.382**	.400**	.496**	.586**
,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.327**	.259**	.511**	1	.254**	,086	.191*	,112	.265**
,000	,003	,000		,003	,328	,029	,204	,002
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.710**	.600**	.735**	.254**	1	.446**	.438**	.645**	.576**
,000	,000	,000	,003		,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.321**	.498**	.382**	,086	.446**	1	.750**	.562**	.627**
,000	,000	,000	,328	,000		,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.371**	.496**	.400**	.191*	.438**	.750**	1	.523**	.594**
,000	,000	,000	,029	,000	,000		,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.536**	.652**	.496**	,112	.645**	.562**	.523**	1	.694**
,000	,000	,000	,204	,000	,000	,000		,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.500**	.748**	.586**	.265**	.576**	.627**	.594**	.694**	1
,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	
131	131	131	131	131	131	131	131	131
,127	,161	,106	,089	.282**	.201*	,119	.415**	,129
,147	,067	,228	,314	,001	,021	,175	,000	,141
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.438**	.565**	.552**	.331**	.479**	.580**	.539**	.516**	.574**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.412**	.586**	.442**	.253**	.421**	.501**	.526**	.477**	.540**
,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.474**	.631**	.511**	.213*	.547**	.581**	.565**	.618**	.566**
,000	,000	,000	,014	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.354**	.464**	.281**	,038	.465**	.585**	.520**	.600**	.479**
,000	,000	,001	,668	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.337**	.406**	.254**	-,019	.407**	.558**	.446**	.542**	.406**
,000	,000	,003	,832	,000	,000	,000	,000	,000

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131	131
.334**	.315**	.323**	.190*	.396**	.188*	,157	.259**	.277**
,000	,000	,000	,030	,000	,032	,073	,003	,001
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.371**	.398**	.386**	,151	.430**	.426**	.457**	.509**	.395**
,000	,000	,000	,084	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.408**	.447**	.366**	,161	.454**	.320**	.356**	.451**	.389**
,000	,000	,000	,067	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.288**	.231**	.190*	-,017	.364**	.248**	.279**	.415**	.190*
,001	,008	,029	,845	,000	,004	,001	,000	,030
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.475**	.426**	.448**	,053	.612**	.428**	.441**	.632**	.457**
,000	,000	,000	,544	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.456**	.408**	.365**	,021	.493**	.419**	.465**	.533**	.405**
,000	,000	,000	,811	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.322**	.291**	.255**	,124	.461**	.325**	.335**	.453**	.339**
,000	,001	,003	,158	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.370**	.378**	.343**	,007	.532**	.478**	.536**	.631**	.419**
,000	,000	,000	,937	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.307**	.308**	.343**	,059	.503**	.362**	.405**	.536**	.369**
,000	,000	,000	,507	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.382**	.591**	.356**	.236**	.352**	.477**	.588**	.576**	.510**
,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.315**	.459**	.322**	.330**	.336**	.354**	.391**	.490**	.439**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.208*	.226**	,147	,163	.202*	.262**	.366**	.273**	,162
,017	,009	,094	,063	,021	,003	,000	,002	,065
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.424**	.453**	.354**	,073	.469**	.402**	.443**	.541**	.417**
,000	,000	,000	,405	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.434**	.238**	.293**	.269**	.389**	,167	.255**	.374**	.215*
,000	,006	,001	,002	,000	,056	,003	,000	,013

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131	131
.419**	.448**	.382**	,069	.516**	.335**	.344**	.629**	.394**
,000	,000	,000	,436	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.467**	.445**	.356**	,094	.526**	.468**	.509**	.632**	.410**
,000	,000	,000	,285	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.385**	.613**	.417**	,106	.384**	.397**	.430**	.512**	.524**
,000	,000	,000	,229	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
,118	,117	.230**	-,004	.255**	.290**	.180*	.179*	.232**
,181	,183	,008	,966	,003	,001	,040	,040	,008
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.356**	.568**	.486**	.315**	.327**	.274**	.294**	.413**	.507**
,000	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.233**	.512**	.388**	,080	.289**	.367**	.321**	.431**	.427**
,007	,000	,000	,364	,001	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.338**	.528**	.435**	,064	.406**	.393**	.329**	.491**	.441**
,000	,000	,000	,469	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.301**	.504**	.438**	,040	.366**	.365**	.357**	.426**	.441**
,000	,000	,000	,649	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.376**	.559**	.423**	,026	.397**	.330**	.329**	.474**	.464**
,000	,000	,000	,766	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
,155	.230**	.213*	,051	.173*	.195*	.207*	.200*	.233**
,077	,008	,015	,560	,049	,026	,018	,022	,007
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.637**	.742**	.686**	.266**	.752**	.685**	.702**	.793**	.723**
,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

PI1	PI2	PI3	PI4	A1	A2	A3	A4	A5	PP1	PP2	PP3	PP4
,070	.337**	.285**	.500**	.187*	.191*	,110	.361**	.438**	,124	.236**	.207*	,020
,425	,000	,001	,000	,033	,029	,212	,000	,000	,157	,007	,017	,821
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.214*	.305**	.289**	,164	.325**	.313**	.233**	.332**	.319**	.244**	.461**	.389**	.321**
,014	,000	,001	,062	,000	,000	,007	,000	,000	,005	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.290**	.414**	.481**	.373**	.620**	.591**	,126	.472**	.370**	.359**	.428**	.371**	.212*
,001	,000	,000	,000	,000	,000	,151	,000	,000	,000	,000	,000	,015
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.298**	.225**	.342**	.206*	.425**	.443**	,150	.424**	.332**	.498**	.460**	.459**	.253**
,001	,010	,000	,018	,000	,000	,088	,000	,000	,000	,000	,000	,004
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,124	.240**	.259**	,157	.343**	.242**	.173*	.358**	.353**	.273**	.448**	.338**	.279**
,158	,006	,003	,073	,000	,005	,048	,000	,000	,002	,000	,000	,001
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,031	.331**	.294**	.526**	.273**	.331**	,070	.272**	.342**	,120	.288**	,161	-,010
,723	,000	,001	,000	,002	,000	,427	,002	,000	,172	,001	,066	,906
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,130	.406**	.421**	.571**	.448**	.418**	.298**	.410**	.432**	.219*	.369**	.294**	.277**
,140	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,012	,000	,001	,001
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.289**	.329**	.386**	.292**	.436**	.356**	.294**	.405**	.349**	.350**	.380**	.377**	.243**
,001	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,005
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.229**	.273**	.361**	.221*	.378**	.326**	,136	.401**	.319**	.350**	.461**	.398**	.228**
,008	,002	,000	,011	,000	,000	,122	,000	,000	,000	,000	,000	,009
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
-,104	.399**	.389**	.597**	.273**	.302**	,093	.364**	.396**	,128	.205*	.182*	-,041
,236	,000	,000	,000	,002	,000	,288	,000	,000	,146	,019	,037	,646
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
-,027	.460**	.409**	.371**	.281**	.213*	,144	.240**	.334**	,090	.343**	.297**	,169
,757	,000	,000	,000	,001	,015	,101	,006	,000	,308	,000	,001	,053
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,158	.250**	,165	,152	.312**	.319**	,048	.273**	.218*	.221*	.226**	.197*	,093
,071	,004	,060	,083	,000	,000	,584	,002	,012	,011	,010	,024	,289
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,142	.389**	.360**	,171	.296**	.294**	.363**	.253**	.369**	.197*	.403**	.341**	.286**
,105	,000	,000	,050	,001	,001	,000	,004	,000	,024	,000	,000	,001
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,127	.438**	.412**	.474**	.354**	.337**	.334**	.371**	.408**	.288**	.475**	.456**	.322**
,147	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,161	.565**	.586**	.631**	.464**	.406**	.315**	.398**	.447**	.231**	.426**	.408**	.291**
,067	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,001
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,106	.552**	.442**	.511**	.281**	.254**	.323**	.386**	.366**	.190*	.448**	.365**	.255**
,228	,000	,000	,000	,001	,003	,000	,000	,000	,029	,000	,000	,003
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,089	.331**	.253**	.213*	,038	-,019	.190*	,151	,161	-,017	,053	,021	,124
,314	,000	,004	,014	,668	,832	,030	,084	,067	,845	,544	,811	,158
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.282**	.479**	.421**	.547**	.465**	.407**	.396**	.430**	.454**	.364**	.612**	.493**	.461**
,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.201*	.580**	.501**	.581**	.585**	.558**	.188*	.426**	.320**	.248**	.428**	.419**	.325**
,021	,000	,000	,000	,000	,000	,032	,000	,000	,004	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,119	.539**	.526**	.565**	.520**	.446**	,157	.457**	.356**	.279**	.441**	.465**	.335**
,175	,000	,000	,000	,000	,000	,073	,000	,000	,001	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.415**	.516**	.477**	.618**	.600**	.542**	.259**	.509**	.451**	.415**	.632**	.533**	.453**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,129	.574**	.540**	.566**	.479**	.406**	.277**	.395**	.389**	.190*	.457**	.405**	.339**
,141	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,030	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
1	,011	.292**	.228**	.457**	.395**	.345**	.397**	.289**	.532**	.375**	.342**	.410**
	,897	,001	,009	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,011	1	.637**	.603**	.414**	.355**	.241**	.301**	.295**	,104	.296**	.348**	.259**
,897		,000	,000	,000	,000	,005	,000	,001	,236	,001	,000	,003
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.292**	.637**	1	.547**	.530**	.491**	.292**	.454**	.452**	.370**	.354**	.416**	.275**
,001	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,001
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.228**	.603**	.547**	1	.548**	.433**	.291**	.512**	.470**	.267**	.336**	.299**	.219*
,009	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,002	,000	,001	,012
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.457**	.414**	.530**	.548**	1	.730**	.284**	.605**	.446**	.605**	.584**	.627**	.566**
,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.395**	.355**	.491**	.433**	.730**	1	.337**	.678**	.460**	.598**	.545**	.533**	.392**
,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.345**	.241**	.292**	.291**	.284**	.337**	1	.474**	.545**	.242**	.220*	.348**	.345**
,000	,005	,001	,001	,001	,000		,000	,000	,005	,012	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.397**	.301**	.454**	.512**	.605**	.678**	.474**	1	.591**	.514**	.450**	.541**	.356**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.289**	.295**	.452**	.470**	.446**	.460**	.545**	.591**	1	.399**	.328**	.378**	,170
,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,052
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.532**	,104	.370**	.267**	.605**	.598**	.242**	.514**	.399**	1	.687**	.739**	.509**
,000	,236	,000	,002	,000	,000	,005	,000	,000		,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.375**	.296**	.354**	.336**	.584**	.545**	.220*	.450**	.328**	.687**	1	.789**	.679**
,000	,001	,000	,000	,000	,000	,012	,000	,000	,000		,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.342**	.348**	.416**	.299**	.627**	.533**	.348**	.541**	.378**	.739**	.789**	1	.770**
,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.410**	.259**	.275**	.219*	.566**	.392**	.345**	.356**	,170	.509**	.679**	.770**	1
,000	,003	,001	,012	,000	,000	,000	,000	,052	,000	,000	,000	
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.344**	.400**	.419**	.345**	.546**	.529**	.240**	.512**	.403**	.607**	.760**	.733**	.588**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.351**	.332**	.224**	.241**	.394**	.264**	.259**	.312**	,165	.287**	.605**	.519**	.641**
,000	,000	,010	,006	,000	,002	,003	,000	,060	,001	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,127	.523**	.469**	.398**	.377**	.296**	,089	.349**	.260**	,108	.409**	.349**	.248**
,150	,000	,000	,000	,000	,001	,314	,000	,003	,221	,000	,000	,004
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.264**	.480**	.351**	.333**	.312**	.181*	,136	,148	,040	,008	.388**	.292**	.455**
,002	,000	,000	,000	,000	,038	,121	,091	,647	,929	,000	,001	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.512**	,145	.492**	.336**	.464**	.469**	.263**	.546**	.472**	.607**	.297**	.367**	.187*
,000	,097	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,001	,000	,033
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.505**	.286**	.521**	.440**	.569**	.515**	.248**	.549**	.476**	.574**	.615**	.563**	.432**
,000	,001	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.510**	.226**	.377**	.284**	.357**	.286**	.364**	.335**	.320**	.358**	.453**	.439**	.530**
,000	,009	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.535**	.368**	.553**	.518**	.668**	.600**	.238**	.464**	.500**	.620**	.622**	.524**	.387**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.418**	.499**	.678**	.538**	.560**	.577**	.335**	.579**	.484**	.538**	.548**	.587**	.449**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
-,082	.455**	.280**	.494**	.204*	,126	,111	.200*	.336**	-,122	.233**	,168	,088
,353	,000	,001	,000	,019	,153	,206	,022	,000	,166	,007	,054	,316
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,158	,138	.304**	.221*	.319**	.406**	-,064	.174*	.235**	.216*	.292**	.192*	,090
,072	,115	,000	,011	,000	,000	,468	,047	,007	,013	,001	,028	,308
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,009	.393**	.249**	.361**	,162	,088	.246**	,113	.196*	-,135	.245**	,171	.266**
,920	,000	,004	,000	,065	,319	,005	,197	,025	,124	,005	,051	,002
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,084	.393**	.222*	.419**	,105	,090	,118	,097	.239**	-,047	.188*	,128	,120
,341	,000	,011	,000	,234	,307	,181	,269	,006	,593	,032	,146	,171
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.199*	.377**	.321**	.559**	.280**	.272**	,126	.288**	.445**	.181*	.304**	.208*	,093
,023	,000	,000	,000	,001	,002	,151	,001	,000	,039	,000	,017	,292
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,142	.396**	.323**	.487**	.187*	.172*	,134	.259**	.381**	.186*	.277**	.304**	,157
,106	,000	,000	,000	,033	,049	,127	,003	,000	,034	,001	,000	,074
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,157	.406**	.336**	.496**	.177*	.174*	,112	.259**	.387**	.199*	.294**	.280**	,130
,073	,000	,000	,000	,043	,047	,203	,003	,000	,022	,001	,001	,140
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
,113	,160	.302**	,084	,142	,162	,128	,119	.390**	.278**	.325**	.315**	,134
,199	,067	,000	,339	,105	,064	,146	,176	,000	,001	,000	,000	,126
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
.415**	.652**	.690**	.690**	.707**	.646**	.433**	.666**	.635**	.535**	.730**	.687**	.539**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

PP5	PP6	TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6	TI7
.294**	,111	.374**	,167	.279**	.326**	,109	.321**	.314**
,001	,206	,000	,056	,001	,000	,213	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.433**	.369**	.290**	.181*	,170	.324**	.250**	.312**	.398**
,000	,000	,001	,038	,053	,000	,004	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.468**	.328**	.458**	.269**	.341**	.347**	,076	.480**	.481**
,000	,000	,000	,002	,000	,000	,386	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.498**	.237**	.310**	,099	.451**	.527**	.245**	.433**	.353**
,000	,006	,000	,260	,000	,000	,005	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.400**	.326**	.304**	.179*	.191*	.287**	.192*	.280**	.404**
,000	,000	,000	,041	,029	,001	,028	,001	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.294**	,107	.253**	,064	,145	.292**	-,025	.315**	.310**
,001	,225	,004	,470	,098	,001	,780	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.340**	.214*	.192*	,115	.249**	.389**	.219*	.356**	.395**
,000	,014	,028	,192	,004	,000	,012	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.362**	.212*	.241**	,165	.334**	.488**	.361**	.449**	.349**
,000	,015	,006	,060	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.482**	.259**	.465**	.245**	.421**	.510**	.241**	.357**	.452**
,000	,003	,000	,005	,000	,000	,005	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.305**	,013	.312**	,052	.366**	.379**	,120	.300**	.406**
,000	,881	,000	,552	,000	,000	,172	,001	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.373**	.271**	.393**	.259**	,129	.254**	,108	.297**	.346**
,000	,002	,000	,003	,143	,003	,219	,001	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.436**	.230**	.211*	,017	.262**	.186*	-,068	.200*	.258**
,000	,008	,016	,847	,003	,034	,440	,022	,003
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.418**	.431**	.368**	.251**	,169	.252**	,153	.193*	.349**
,000	,000	,000	,004	,053	,004	,081	,027	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.370**	.307**	.382**	.315**	.208*	.424**	.434**	.419**	.467**
,000	,000	,000	,000	,017	,000	,000	,000	,000

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131	131
.378**	.308**	.591**	.459**	.226**	.453**	.238**	.448**	.445**
,000	,000	,000	,000	,009	,000	,006	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.343**	.343**	.356**	.322**	,147	.354**	.293**	.382**	.356**
,000	,000	,000	,000	,094	,000	,001	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
,007	,059	.236**	.330**	,163	,073	.269**	,069	,094
,937	,507	,007	,000	,063	,405	,002	,436	,285
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.532**	.503**	.352**	.336**	.202*	.469**	.389**	.516**	.526**
,000	,000	,000	,000	,021	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.478**	.362**	.477**	.354**	.262**	.402**	,167	.335**	.468**
,000	,000	,000	,000	,003	,000	,056	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.536**	.405**	.588**	.391**	.366**	.443**	.255**	.344**	.509**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.631**	.536**	.576**	.490**	.273**	.541**	.374**	.629**	.632**
,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.419**	.369**	.510**	.439**	,162	.417**	.215*	.394**	.410**
,000	,000	,000	,000	,065	,000	,013	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.344**	.351**	,127	.264**	.512**	.505**	.510**	.535**	.418**
,000	,000	,150	,002	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.400**	.332**	.523**	.480**	,145	.286**	.226**	.368**	.499**
,000	,000	,000	,000	,097	,001	,009	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.419**	.224**	.469**	.351**	.492**	.521**	.377**	.553**	.678**
,000	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.345**	.241**	.398**	.333**	.336**	.440**	.284**	.518**	.538**
,000	,006	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.546**	.394**	.377**	.312**	.464**	.569**	.357**	.668**	.560**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.529**	.264**	.296**	.181*	.469**	.515**	.286**	.600**	.577**
,000	,002	,001	,038	,000	,000	,001	,000	,000

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131	131
.240**	.259**	,089	,136	.263**	.248**	.364**	.238**	.335**
,006	,003	,314	,121	,002	,004	,000	,006	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.512**	.312**	.349**	,148	.546**	.549**	.335**	.464**	.579**
,000	,000	,000	,091	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.403**	,165	.260**	,040	.472**	.476**	.320**	.500**	.484**
,000	,060	,003	,647	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.607**	.287**	,108	,008	.607**	.574**	.358**	.620**	.538**
,000	,001	,221	,929	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.760**	.605**	.409**	.388**	.297**	.615**	.453**	.622**	.548**
,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.733**	.519**	.349**	.292**	.367**	.563**	.439**	.524**	.587**
,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.588**	.641**	.248**	.455**	.187*	.432**	.530**	.387**	.449**
,000	,000	,004	,000	,033	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
1	.603**	.430**	.320**	.438**	.603**	.434**	.558**	.636**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.603**	1	.402**	.552**	,006	.274**	.360**	.258**	.325**
,000		,000	,000	,949	,002	,000	,003	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.430**	.402**	1	.795**	.249**	.480**	.337**	.369**	.440**
,000	,000		,000	,004	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.320**	.552**	.795**	1	,049	.332**	.481**	.303**	.274**
,000	,000	,000		,577	,000	,000	,000	,002
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.438**	,006	.249**	,049	1	.641**	.480**	.529**	.583**
,000	,949	,004	,577		,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.603**	.274**	.480**	.332**	.641**	1	.722**	.707**	.637**
,000	,002	,000	,000	,000		,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.434**	.360**	.337**	.481**	.480**	.722**	1	.471**	.512**
,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131	131
.558**	.258**	.369**	.303**	.529**	.707**	.471**	1	.691**
,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000		,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.636**	.325**	.440**	.274**	.583**	.637**	.512**	.691**	1
,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.278**	.226**	.541**	.408**	-,030	.226**	,073	.278**	.235**
,001	,009	,000	,000	,733	,009	,409	,001	,007
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.180*	-,101	,059	-,003	.248**	.378**	,160	.458**	.269**
,039	,250	,502	,975	,004	,000	,068	,000	,002
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.188*	.428**	.432**	.537**	-,121	,096	,168	,157	,079
,032	,000	,000	,000	,168	,276	,056	,074	,371
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.223*	.225**	.317**	.272**	-,037	.208*	,036	.261**	,126
,010	,010	,000	,002	,676	,017	,687	,003	,151
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.382**	.180*	.315**	.193*	.198*	.376**	,146	.487**	.321**
,000	,040	,000	,027	,023	,000	,095	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.370**	,106	.261**	,138	.185*	.345**	,092	.374**	.261**
,000	,227	,003	,115	,034	,000	,293	,000	,003
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.353**	,153	.288**	,168	,143	.341**	,104	.402**	.271**
,000	,082	,001	,055	,104	,000	,236	,000	,002
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.318**	,050	.220*	,058	.212*	.380**	,168	.374**	.253**
,000	,571	,011	,513	,015	,000	,055	,000	,003
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.735**	.533**	.624**	.485**	.498**	.717**	.502**	.710**	.734**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

KMP1	KMP2	KMP3	KMP4	KMP5	KMP6	KMP7	KMP8	Total
.438**	,151	.281**	.375**	.471**	.563**	.560**	.190*	.529**
,000	,085	,001	,000	,000	,000	,000	,030	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.224*	.288**	.263**	.228**	.269**	.232**	.190*	.314**	.579**
,010	,001	,002	,009	,002	,008	,030	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.253**	.312**	.176*	,160	.284**	.226**	.240**	,169	.623**
,003	,000	,044	,069	,001	,009	,006	,053	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
,110	.301**	,002	,114	.242**	.332**	.323**	.339**	.547**
,212	,000	,985	,194	,005	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.181*	.184*	.184*	,103	.210*	,083	,004	.185*	.490**
,039	,036	,035	,240	,016	,348	,965	,035	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.470**	.212*	.279**	.499**	.557**	.499**	.485**	,143	.519**
,000	,015	,001	,000	,000	,000	,000	,104	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.366**	.395**	.382**	.335**	.415**	.358**	.300**	,138	.652**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,117	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.208*	.386**	.181*	,153	.259**	.215*	,167	,164	.586**
,017	,000	,039	,082	,003	,014	,056	,062	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.174*	,168	,048	,113	.210*	,142	,133	.218*	.529**
,047	,055	,582	,200	,016	,107	,130	,012	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.478**	.239**	.197*	.318**	.444**	.449**	.441**	,163	.537**
,000	,006	,024	,000	,000	,000	,000	,063	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.525**	.330**	.351**	.356**	.390**	.377**	.314**	.242**	.573**
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
,109	,169	-,093	,031	,085	,113	,077	,153	.356**
,214	,053	,293	,721	,333	,198	,383	,081	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.324**	,137	.315**	.194*	.211*	,129	,084	.275**	.554**
,000	,119	,000	,026	,016	,143	,339	,001	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.385**	,118	.356**	.233**	.338**	.301**	.376**	,155	.637**
,000	,181	,000	,007	,000	,000	,000	,077	,000

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131	131
.613**	,117	.568**	.512**	.528**	.504**	.559**	.230**	.742**
,000	,183	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.417**	.230**	.486**	.388**	.435**	.438**	.423**	.213*	.686**
,000	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,015	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
,106	-,004	.315**	,080	,064	,040	,026	,051	.266**
,229	,966	,000	,364	,469	,649	,766	,560	,002
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.384**	.255**	.327**	.289**	.406**	.366**	.397**	.173*	.752**
,000	,003	,000	,001	,000	,000	,000	,049	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.397**	.290**	.274**	.367**	.393**	.365**	.330**	.195*	.685**
,000	,001	,002	,000	,000	,000	,000	,026	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.430**	.180*	.294**	.321**	.329**	.357**	.329**	.207*	.702**
,000	,040	,001	,000	,000	,000	,000	,018	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.512**	.179*	.413**	.431**	.491**	.426**	.474**	.200*	.793**
,000	,040	,000	,000	,000	,000	,000	,022	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.524**	.232**	.507**	.427**	.441**	.441**	.464**	.233**	.723**
,000	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
-,082	,158	,009	,084	.199*	,142	,157	,113	.415**
,353	,072	,920	,341	,023	,106	,073	,199	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.455**	,138	.393**	.393**	.377**	.396**	.406**	,160	.652**
,000	,115	,000	,000	,000	,000	,000	,067	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.280**	.304**	.249**	.222*	.321**	.323**	.336**	.302**	.690**
,001	,000	,004	,011	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.494**	.221*	.361**	.419**	.559**	.487**	.496**	,084	.690**
,000	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,339	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.204*	.319**	,162	,105	.280**	.187*	.177*	,142	.707**
,019	,000	,065	,234	,001	,033	,043	,105	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
,126	.406**	,088	,090	.272**	.172*	.174*	,162	.646**
,153	,000	,319	,307	,002	,049	,047	,064	,000

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131	131
,111	-,064	.246**	,118	,126	,134	,112	,128	.433**
,206	,468	,005	,181	,151	,127	,203	,146	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.200*	.174*	,113	,097	.288**	.259**	.259**	,119	.666**
,022	,047	,197	,269	,001	,003	,003	,176	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.336**	.235**	.196*	.239**	.445**	.381**	.387**	.390**	.635**
,000	,007	,025	,006	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
-,122	.216*	-,135	-,047	.181*	.186*	.199*	.278**	.535**
,166	,013	,124	,593	,039	,034	,022	,001	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.233**	.292**	.245**	.188*	.304**	.277**	.294**	.325**	.730**
,007	,001	,005	,032	,000	,001	,001	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
,168	.192*	,171	,128	.208*	.304**	.280**	.315**	.687**
,054	,028	,051	,146	,017	,000	,001	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
,088	,090	.266**	,120	,093	,157	,130	,134	.539**
,316	,308	,002	,171	,292	,074	,140	,126	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.278**	.180*	.188*	.223*	.382**	.370**	.353**	.318**	.735**
,001	,039	,032	,010	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.226**	-,101	.428**	.225**	.180*	,106	,153	,050	.533**
,009	,250	,000	,010	,040	,227	,082	,571	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.541**	,059	.432**	.317**	.315**	.261**	.288**	.220*	.624**
,000	,502	,000	,000	,000	,003	,001	,011	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.408**	-,003	.537**	.272**	.193*	,138	,168	,058	.485**
,000	,975	,000	,002	,027	,115	,055	,513	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
-,030	.248**	-,121	-,037	.198*	.185*	,143	.212*	.498**
,733	,004	,168	,676	,023	,034	,104	,015	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.226**	.378**	,096	.208*	.376**	.345**	.341**	.380**	.717**
,009	,000	,276	,017	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
,073	,160	,168	,036	,146	,092	,104	,168	.502**
,409	,068	,056	,687	,095	,293	,236	,055	,000

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

131	131	131	131	131	131	131	131	131
.278**	.458**	,157	.261**	.487**	.374**	.402**	.374**	.710**
,001	,000	,074	,003	,000	,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.235**	.269**	,079	,126	.321**	.261**	.271**	.253**	.734**
,007	,002	,371	,151	,000	,003	,002	,003	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
1	,164	.659**	.712**	.662**	.632**	.620**	.289**	.543**
	,061	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
,164	1	-,043	,102	.299**	.274**	.215*	.301**	.365**
,061		,629	,244	,001	,002	,014	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.659**	-,043	1	.622**	.476**	.413**	.410**	,152	.462**
,000	,629		,000	,000	,000	,000	,083	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.712**	,102	.622**	1	.782**	.739**	.700**	.263**	.458**
,000	,244	,000		,000	,000	,000	,002	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.662**	.299**	.476**	.782**	1	.789**	.752**	.406**	.591**
,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.632**	.274**	.413**	.739**	.789**	1	.923**	.469**	.550**
,000	,002	,000	,000	,000		,000	,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.620**	.215*	.410**	.700**	.752**	.923**	1	.424**	.538**
,000	,014	,000	,000	,000	,000		,000	,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.289**	.301**	,152	.263**	.406**	.469**	.424**	1	.385**
,001	,000	,083	,002	,000	,000	,000		,000
131	131	131	131	131	131	131	131	131
.543**	.365**	.462**	.458**	.591**	.550**	.538**	.385**	1
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
131	131	131	131	131	131	131	131	131

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Lampiran 5. Transkrip Wawancara

Narasumber : 1

Tanggal Wawancara: 5 Desember 2024

Pertanyaan 1: Bagaimana Organisasi Bapak/Ibu menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran bagi seluruh karyawan?

Jawaban:

"Kalau sudut pandang dari organisasi dengan menggunakan skema Corpu, kita semua itu sudah berkomitmen untuk membangun LO (*Learning Organization*). LO disini itukan adalah organisasi yang secara sistematis membantu pegawai berkembang dan berubah untuk mendukung pencapaian kinerja ya. Nah untuk mewujudkan LO ini, pegawai harus tahu bukan hanya apa yang mereka lakukan tetapi juga cara mereka melakukannya. Jadi pengetahuan akan membantu meningkatkan kinerja organisasi. Kalau ngak, pengetahuan yang dikumpulkan hanya akan menjadi impian dan tidak akan menjadi kenyataan. LO ini juga merupakan tempat di mana orang-orang pada semua tingkat, baik individu maupun tim, belajar lebih banyak untuk menghasilkan manfaat bersama".

Pertanyaan 2: Bagaimana organisasi Bapak/Ibu memastikan bahwa karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide atau pendapat mereka?

Jawaban:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

"Ngomongin tentang pendapat negara kita itu sudah menjamin kebebasan berpendapat, tapi di jaman sekarang ya kalau memang mau berpendapat kita pasti hati-hati semenjak ada UU ITE. Nah kalau di kantor ini pimpinan pasti meminta pendapat ketika sedang rapat diksusi dan lainnya, pendapat pasti di dengarkan, belum pernah saya lihat ketika orang berpendapat malah di salahkan ya".

Pertanyaan 3: Jika ada perbedaan pendapat, biasanya apa yang dilakukan unit Bapak/Ibu?

Jawaban:

"Masalah berbeda pendapat pasti ada tapikan itu bentuknya diskusi ya jadi wajarlah, intinya tetap musyawarah. semua dibahas bersama kalau perlu voting ya kita voting".

Pertanyaan 4: Bagaimana unit Bapak/Ibu menangani kesalahan atau kegagalan? Apakah ada mekanisme untuk merefleksikan keberhasilan atau kegagalan dari proyek/kegiatan sebelumnya?

Jawaban:

"Terkait dengan kesalahan-kesalahan ini kan kita udah punya banyak alatnya sebenarnya ya, ada Manrisk, ada evaluasi banyak lah ya. Untuk evaluasi pembelajaran yang merupakan kegiatan rutin kita itu, yang sudah pasti kita gunakan pada pelatihan klasikal ada level 1 itu evaluasi kepuasan penyelenggaraan, hasilnya masukan masukan peserta nanti di buat matrix tindak lanjut itu kita bahas lagi nanti di rapat pembahasan tindak lanjut, dan level 2 itu evaluasi capaian peserta, ini

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

pengukuran semacam ujian atau tes-tes selama diklat, nah untuk beberapa pelatihan itu diterapkan sampai level 3 ini evaluasi penerapan kompetensi peserta ini melihat hasil pelatihan diterapkan ketika peserta kembali ke kantor masing-masing, dan evaluasi dampak Pembelajaran itu dilevel 4 nanti mengukur dampak pelatihan dengan kinerja peserta dan kinerja organisasi. Selain itu, kita juga ada evaluasi terkait kinerja selama bekerja itukan ada indikator kinerja utama itu semacam KPI KPI kalau diluar ya. Nah kalau kegiatan musiman atau event event tertentu kita terapkan AAR itu".

Pertanyaan 5: Apakah Bapak/Ibu merasa bahwa organisasi saat ini cukup mendukung untuk menciptakan ide-ide baru? Terkadang, ada ide yang sulit diterima karena belum teruji. Bagaimana Bapak/Ibu menangani situasi di mana ada penolakan terhadap ide baru yang belum lama beredar?

Jawaban:

"Ya kalau yang saya rasakan ya terkait dengan penciptaan ide-ide baru itu sebenarnya secara organisasi kita sudah mencoba memfasilitasi. Hanya memang kalau yang saya lihat itu memang belum terlalu masif. Jadi kalau kita di level Badan XYZ, misalnya kita bicara Badan XYZ itu kan kita sudah ada yang namanya inovasi, kemudian ada ide inovasi. Nah selanjutnya setiap tahun kita juga ada Liga inovasi, liga ide inovasi. Itu yang memang sudah sejak tahun 2020, itu sudah ada. Nah tapi memang di implementasi di khusus mungkin kalau disini ya di pusat pajak itu belum secara masif atau belum secara tektruktur itu dilakukan penggalian gitu loh. Jadi artinya hanya di waktu-waktu tertentu misalnya kita sering mengingatkan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

misalkan kalau ada ide, masukan, usul inovasi dan sebagainya gitu Tapi barangkali mungkin memang belum mencoba menduplikasi apa yang dilakukan oleh Badan XYZ. Artinya misalnya kalau Badan XYZ itu kan di level Badan XYZ itu kan berarti kan ada eventnya gitu lah ya. Ada gimmicknya lah gitu lah ya. Nah disini memang belum ada Nah ini yang kemarin memang sempat saya sampaikan juga ketika bertemu dengan Bu Kapus. Mungkin kita juga bagus juga kita membuat hal yang serupa dengan Badan XYZ tapi levelnya Pusat Pajak. Ada gimmification untuk pengelolaan inovasi lah gitu. Sehingga apa namanya teman-teman itu juga termotivasi untuk menyampaikan hal-hal yang hal-hal yang apa hal-hal yang baru gitu ya atau perubahan-perubahan untuk improve-improve yang memang bisa dilakukan lah gitu. Itu mungkin bisa dilakukan sebagai alternatif penguatan apa namanya komunikasi komitmen pimpinan pada kita semua gitu ya. Karena kan memang barangkali mungkin intensitas, intensitas ini juga pengaruh ya misalnya. Seberapa sering kemudian pimpinan itu berinteraksi dan menyampaikan terkait dengan ajakan untuk menyampaikan hal-hal yang baru gitu kan Itu menurut saya juga pengaruh nih gitu, jadi misalnya karena memang pola di sini enggak begitu ya. Jadi saya karena sekarang di Pusat pajak sebelumnya di Pusat Anggaran gitu kan. Ini polanya agak beda gitu, jadi kalau di Pusat Anggaran tu dulu pimpinan mungkin memang lebih sangat intensif tuh. Ketemu, kita bikin forum, rapat gitu kan. Nah kalau di sini karena memang juga mungkin proses transisi, ada tim-tim dan sebagainya. Pola itu agak berbeda lah, saya pikir gitu. Sehingga mungkin apa yang pengen diutarakan oleh level temen-temen itu mungkin barangkali nggak tersampaikan gitu kan. Iya, jadi kalau saya sendiri sebenarnya dan pimpinan juga

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

sudah memahami itu sudah memahami bahwa yang namanya innovation itu bukan sekedar aplikasi nih tapi juga bisa shortcut dari satu probis gitu kan atau event bahkan gituItu jadi memang tidak terbatas pada aplikasi kita sepakat ya. Nah kembali lagi sebenarnya sebelum ke pemahaman aplikasi, jadi kemarin juga selain kita ikut di forum di eventnya Badan XYZ tahun lalu Pusat ini kan dapat peringkat 2 untuk inovasinya di Badan XYZ Nah terus tahun ini juga kemarin Widiyaiswara juga mengusulkan atau mengirimkan inovasi-inovasinya itu Di eventnya ini apa, eventnya WI nasional yang ada APWI APWI atau IPWI yang berkumpulan WI WI. Nah itu ada mereka perkumpulan WI WI dan ada 3 atau 4 itu juga mengajukan inovasi-inovasinya ke sana artinya sebenarnya mungkin perjawaban atau hasil kuesioner ini mungkin tadi yang masih di bawah median itu perlu diperdalam lah ya, artinya sebenarnya kalau arti pertanyaannya mendukung ide baru. Kalau menurut saya mendukung cuman memang belum terlalu optimal gitu ya dan ini kan kalau lihat scoring-nya kan agak jauh sama yang lainnya karena mungkin informasi itu belum terlalu merata lah ya artinya kesempatan bahwa mereka sebenarnya terbuka itu mungkin belum terlalu merata. Tapi secara prinsip kalau menurut saya sih ya sebenarnya sudah sangat terbuka cuman memang polanya kadang memang agak berbeda dengan pusdiklat yang lain. Nah ini menurut saya pimpinan sudah sangat terbuka memberikan kesempatan apapun buat semua ya".

Pertanyaan 6: Sejauh mana proses pembelajaran di organisasi ini diterapkan dalam kegiatan sehari-hari? Apakah ada kegiatan rutin yang secara langsung mendukung pengembangan keterampilan pegawai?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Jawaban:

"Ya sebenarnya kan filosofi dari LO ini kan adalah bagaimana kita ini menjadi organisasi yang selalu berkembang, belajar dan adaptif gitu ya, nah kalau menurut saya memang ini menjadi penting dan tetapi kalau misalnya tidak terbatas pada sesuatu yang di setiap formalitas saja gitu ya, tapi memang benar-benar apa namanya triggernya itu ya realitas dan fakta yang memang menuntut kita untuk selalu berubah dan belajar gitu. kalau yang rutin-rutin kayaknya sama lah dengan yang lain itu ya, kita terapkan lima budaya kementerian itu ada satu informasi setiap hari, dua menit sebelum jadwal, tiga salam setiap hari, rencanakan, kerjakan, monitoring, dan tindaklanjuti, ringkas, rapi, resik, rawat, rajin. Cuma ya kalau untuk ODOI mungkin sudah tidak seintensif dulu karena menyesuaikan jadwal kerja juga ya".

Pertanyaan 7: Sejauh mana unit Bapak/Ibu secara aktif mencoba cara-cara baru dalam bekerja?

Jawaban:

"Sebenarnya sih harapan itu ada dari pimpinan gitu. Nah makanya saya kemarin mengusulkan mungkin kita polanya bikin ya event gitu lah ya yang memang itu ada gimiknya juga. Dan memberi kesempatan temen-temen untuk menyampaikan hal yang memang mereka bisa sampaikan seperti hal yang baru itu. Tapi secara prinsip kalau menurut saya sih ya sebenarnya sudah sangat terbuka. Cuman memang polanya kadang memang agak berbeda dengan pusat yang lain. Makanya sempat saya usurkan untuk ada feedback yang seperti. itulah Nah terkadang dengan aplikasi

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

memang kita tidak boleh terjebak bahwa inovasi itu pasti aplikasi. Dan di beberapa kesempatan termasuk kemarin ketika karena kemarin bulan lalu ya itu juga ada monitoring dari Sekretariat terkait dengan inovasi yang memang kemarin di sini ada aplikasi ini menjadi juara 2 dalam lomba. Nah disitu juga Pimpinan bagaimana juga sudah menyampaikan gitu. Jadi ayo silahkan berinovasi dan inovasi ini tidak hanya sebatas pada aplikasi gitu ya. Tapi sebenarnya penggunaan aplikasi pun yang sudah existing itu juga bisa. Jadi kalau misalnya pusdiklat pasti itu kan kemarin saya lupa namanya aplikasinya ya. Dia ya mungkin kayak semacam pengolah data kayak SPSS dan sebagainya lah gitu. Tapi itu kemudian digunakan untuk melakukan analisis data kualitatif gitu. Yang mungkin selama ini memang di Badan XYZ kita ketika melakukan evaluasi pelatihan itu kan banyak yang kurang kualitatif. Nah dengan menggunakan alat yang memang sudah ada sebenarnya. Jadi kita tidak memunculkan dari yang baru, kita menginsulkan itu untuk mengolah data yang analisis kualitatif gitu. Jadi sebenarnya sudah didorong sih untuk tidak terbatas pada aplikasi gitu ya. Memang biasanya yang muncul itu ya atau yang mungkin yang unggul-unggul dan level nasional ya memang banyak kan aplikasi gitu ya. Sementara memang jadi kadang ya bukannya nggak konsisten ya tapi memang kadang yang muncul memang masih yang aplikasi-aplikasi itu".

Pertanyaan 8: Bagaimana proses Pendidikan dan Pelatihan berlangsung di unit ini?

Jawaban:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

"Kalau terkait diklat itu di sini kita terapkan ADDIE ya, itu dia desain instruksionalnya. Tapi sepengetahuan saya untuk sekarang kita itu sudah mau menerapkan SAM, model baru yang lebih kolaboratif dan berkelanjutan. Ya kita sebagai lembaga yang menyediakan diklat, harusnya ini bukan masalah sih di kita ya, diklat kita apalagi setelah covid ini makin berkembang, makin banyak diklat yang online yang ini fungsinya bisa memastikan bahwa intinya setiap pegawai pasti dapat pelatihan terkait dengan tugas fungsinya masing-masing selain itu, juga mendapat pelatihan terkait pengembangan soft kompetensi. Terkait pendidikan formal di kita ada unit yang mengatur terkait beasiswa jadi ya organisasi sangat mendukung pegawainya untuk terus belajar".

Pertanyaan 9: Apakah ada sistem yang terintegrasi untuk menyebarkan pengetahuan dan pembelajaran di seluruh organisasi? Bagaimana pengetahuan tersebut dibagikan?

Jawaban:

"Ada KLC, itukan bisa di akses semua pegawai kementerian untuk diklat-diklat, sama ada open access untuk semua tidak hanya pegawai kementerian tapi untuk yang umum juga bisa ya, terus kita juga pakai zoom dan gmeet itu untuk yang online online juga ya semacam seminar gitukan pernah kan. Kita juga manfaatkan medsos seperti instagram gitu bisa buat live atau berbagi info terkait bahas update peraturan pajak".

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Pertanyaan 10: Menurut Bapak/Ibu bagaimana unit ini mengumpulkan informasi terkait perkembangan tren ekonomi, sosial dan teknologi secara terus-menerus?

Jawaban:

"Ya, jadi kalau terkait dengan apa namanya, updating gitu ya perkembangan ekonomi sosial dan teknologi kan, bisa diperoleh atau selama ini berjalan itu mungkin gampangnya itu dari dua jalur, ada yang formal dan ada yang informal. Kalau yang formal, ya kita bicara setiap bulan dari level keinginan dan kita mungkin di level pejabat itu kan diminta untuk mengikuti misalnya kayak konferensi persnya menteri ya, kemudian secara formal juga, saya nggak tahu kalau masih dapet nggak dulu, kita ada update kondisi ekonomi dan macam-macamnya itu dari Badan Fiskal itu kan, itu semuanya juga diturunkan tuh, dari level secara struktur turun sampai ke bawah semua kan, semua itu dapet, harapannya nggak cuma dapet tapi belum dibaca gitu, itu secara formalnya sebenarnya sudah dapet tuh yang seperti itu, seperti itu. Nah kalau informalnya ya, sebenarnya kita mendorong teman-teman untuk mendapatkan itu ya, saya yakin banyak yang mendapatkannya itu, kalau tadi kan formal itu lebih sesuatu yang sifatnya bottom up ya, dari atas ya, dari top down gitu ya. Nah kalau yang bottom up saya yakin teman-teman dengan kondisi sekarang itu sudah sangat mudah untuk memperoleh itu, dari media sosial dan sebagainya. Nah memang kalau untuk kegiatan sharing knowledge di sini memang tidak dilakukan sangat intensif seperti mungkin teman-teman di balai yang mungkin jabari gitu ya, karena memang karakter agak berbeda gitu, bahkan mungkin kalau mau dibandingkan misalnya kayak di Pusat Keuangan, nah di sini memang

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

pimpinan tidak membuat kebijakan seperti itu, bahkan saya sendiri waktu di Medan juga kita share knowledge-nya seminggu sekali gitu, karena memang saya merasa kalau setiap hari ya kita jadi kayak nggak kerja gitu, banyakan sharing itu gitu kan, nah itu yang bagaimananya itu sebenarnya seperti itu ya, jadi update itu sebenarnya ada terus lah pasti gitu, nah bagaimananya kemudian memberikan dampak ya memang jelas nih artinya contoh misalnya ketika contoh nyata lah waktu di Pusat Pajak ini ya kemarin lah, bagaimananya misalnya proses bisnis atau jadwal pelatihan di Oktober November itu sudah dapet teman Pajak itu langsung tidak mungkin untuk ikut pelatihan, karena masih ada fokus menerimaan Pajak gitu kan, hanya kecuali di hari-hari tertentu misalnya kayak di kantor pusat itu masih mungkin untuk ikut pelatihan, nah itu kan sangat pengaruh tuh ke pelatihan-pelatihannya Pajak gitu lah ya, memang kita benar-benar harus bisa menyesuaikan ya, ya mungkin masih jugalah bagaimana waktu di Pajak artinya berarti di bulan-bulan tentu mereka nggak boleh gitu ya, tapi memang sebenarnya nggak boleh dalam pelatihan tidak semuanya juga ada yang langsung berkaitan dengan penerimaan atau pajaknya itu".

Pertanyaan 11: Apakah pernah melakukan benchmarking? Jika ya, bagaimana organisasi Bapak/Ibu memanfaatkan praktik terbaik atau pembelajaran dari organisasi lain?

Jawaban:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

"Kalau proses bisnis kita sudah jarang sekali benchamrking, tapi kalau ikut-ikut trean misal untuk medsos gitu ada ya, jadi kalau untuk yang update update gitu sama yang baik baik dari luar biasanya kita saring kalau bisa kita ikuti ya kita ikuti".

Pertanyaan 11: Apakah Bapak/Ibu atau atasan Bapak/Ibu secara aktif terlibat dalam proses pembelajaran, seperti memberikan umpan balik, mentoring, atau berpartisipasi dalam program pelatihan? Jika ya, Apa langkah-langkah konkret yang di ambil untuk memastikan hal tersebut?

Jawaban:

"Kalau terkait program pelatihan sudah pasti terlibat aktif ya mas, ini kan tugas dan fungsi utama kita ya. Dari pimpinan level atas sampai bawah semua terlibat ya, mulai dari rapat persiapan pelatihan sampai rapat evaluasi dan tindak lanjut rekomendasi itu setiap level pimpinan hadir. Kalau langkah konkret ya dengan kita hadir langsung harusnya bisa melihat dan mengamati langsung dilapangan kita bisa menilai pelatihan yang dijalankan".

Pertanyaan 13: Bagaimana Bapak/Ibu atau atasan Bapak/Ibu memotivasi dan mendukung pegawai untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka?

Jawaban:

"Seperti yang tadi saya sampaikan bahwa dalam setiap kesempatan pimpinan itu mengajak dan memberi kesempatan untuk semua melakukan inovasi ya, apalagi terkait belajar ya semua pasti di dukung, kalau tidak saya sekarang di sini itu ada 5

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

orang yang tugas belajar ya. nah itu kita terus motivasi buat yang punya kesempatan untuk sekolah karena secara prinsip pimpinan mendukung untuk peningkatan kapasitas SDM".

Pertanyaan 14: Apakah ada hal lain yang menurut Bapak/Ibu penting terkait dengan upaya dalam menjadi Organisasi Pembelajaran? Mungkin sekalian bisa memberikan saran atau masukan terkait upaya peningkatan budaya organisasi pembelajaran ini?

Jawaban:

"Jadi apa namanya kalau 5 tahun terakhir ini di Renstra kita kan LO kan memang indikatornya kan dengan diukur gitu kan, saya juga ikut terlibat di komite LO juga gitu, nah mungkin kedepan pengukurannya harusnya mungkin lebih apa ya, mungkin lebih melekat lah gitu, artinya kalau sekarang itu sampai sekarang ini kan dengan banyak indikator, kemudian masing-masing indikator itu punya scoringnya apa dan sebagainya gitu, jadi mungkin barangkali kedepan untuk memastikan LO ini tidak lagi sebatas itu ya, jadi mungkin saya tidak tahu nanti akan seperti apa, tapi barangkali biar lebih apa namanya yang memainkan LO itu memang benar-benar sudah apa isilahnya ya, ya mendarah daging gitu lah ya, sehingga tidak teman-teman tidak lagi dia apa namanya disibukan dengan sesuatu yang sifatnya administratif, misalnya kadang-kadang seperti itu atau yang sifatnya formalitas gitu ya, tapi memang benar-benar sudah mendarah daging, jadi mungkin ya seperti mungkin dengan uang mancara, memastikan itu menurut saya sudah cukup sih, tidak lagi kemudian dokumen ini ada enggak sih, tapi memang perlu didesain

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

bagaimana penilaiannya dengan yang cara itu benar-benar berdampak dan mendalam gitu".

Narasumber 2:

Tanggal Wawancara: 4 Desember 2024

Pertanyaan 1: Bagaimana Organisasi Bapak/Ibu menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran bagi seluruh karyawan?

Jawaban:

"Iya, jadikan kita punya apa namanya, ketentuan yg terkait di LO (Learning Organization) sudah ada, itukan ada bagaimana pegawai bisa mengembangkan diri untuk melaksanakan pembelajaran sendiri, ada keputusan kepala badan nomor 131, terkait dengan pedoman pembelajaran terintegrasi, ini sangat "lues" sekali organisasi menciptakan lingkungan untuk mendukung pengembangan kompetensi pegawai, selain itu, juga punya KMS (Knowledge Management System) yang merupakan kumpulan ilmu pengetahuan terkait keuangan negara dan aset intelektual pejabat, jadi banyak sekali dan sangat terbuka lingkungan pembelajaran di Badan XYZ ini, dan kita selalu meminta pegawai untuk meng-update kompetensinya masing-masing karena unit ini sangat agile dan dinamis dimana pegawai dapat pindah kemana saja dan organisasi sangat mendukung contohnya dengan izin belajar dan tugas belajar. ya seperti itu".

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Pertanyaan 2: Bagaimana organisasi Bapak/Ibu memastikan bahwa karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide atau pendapat mereka?

Jawaban:

"Apapun upaya-upaya pegawai untuk menciptakan ide baru dalam melaksanakan tugas tugasnya atau dia bekerja dengan cara yang lebih baik semua kreativitas yang muncul itu sangat dihargai oleh organisasi. Termasuk lingkungan kerja yang kita bentuk, seperti coworking space, itu mendukung pegawai untuk berbagi ide, berkreasi, berinovasi dalam menciptakan cara kerja baru untuk mempercepat layanan maupun mencapai target kinerja".

Pertanyaan 3: Jika ada perbedaan pendapat, biasanya apa yang dilakukan unit Bapak/Ibu?

Jawaban:

"Hal ini sebenarnya menyangkut budaya kerja, saya yakin dulu itu kita pernah melakukan internalisasi nilai-nilai dan penerapan perilaku utama kementerian. Nah, itu ada nilai sinergi dimana didalamnya ditekankan untuk berkomunikasi dengan sikap terbuka dan menghargai perbedaan, selain itu, kita diminta berperilaku yang memiliki sangka baik, saling percaya dan menghormati. Proses pembelajaran ini sebenarnya tidak hanya formal saja tetapi dalam dunia kerja selalu ada rapat-rapat, pembahasan yang dilaksanakan dan pendapat-pendapat dari para pegawai selalu dihargai oleh yang lainnya, jadi ini permintaan masukan dari pegawai kan selalu disampaikan, dan semua ditampung oleh pimpinan".

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Pertanyaan 4: Bagaimana unit Bapak/Ibu menangani kesalahan atau kegagalan? Apakah ada mekanisme untuk merefleksikan keberhasilan atau kegagalan dari proyek/kegiatan sebelumnya?

Jawaban:

"Iya sebenarnya bahasanya bukan salah ya, jadi tidak ada pegawai atau tidak ada seorang pun yang ingin melakukan kesalahan, hanya saja belum tepat untuk menempati atau belum sesuai dengan apa yg mungkin diinginkan organisasi, belum sesuai dengan SOP, atau aturan, tapi semua pegawai terdorong untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai target organisasi ataupun target individu dari pegawai itu sendiri". "Selalu ada evaluasi untuk setiap kegiatan di sini kita melihat semua yang sudah kita kerjakan, menilai ulang dan mencari hal hal penting yang bisa ditingkatkan, pasti ada laporannya semua. Selain itu, kita rutin untuk berdiskusi selain rapat, kalau untuk tahunan itu biasanya kita agendakan capacity building yang di situ kita juga mereview ulang semua kegiatan dalam setahun. Kalau ditingkat Badan itukan ada town hall meeting juga ya, biasanya disitu kita bahas prestasi prestasi".

Pertanyaan 5: Apakah Bapak/Ibu merasa bahwa organisasi saat ini cukup mendukung untuk menciptakan ide-ide baru? Terkadang, ada ide yang sulit diterima karena belum teruji. Bagaimana Bapak/Ibu menangani situasi di mana ada penolakan terhadap ide baru yang belum lama beredar?

Jawaban:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

"Jadikan kita pertama sudah melakukan sosialisasi, dan setiap inovasi baru tidak langsung jadi sempurna, kalau seandainya tidak pernah diterapkan, berarti kita tidak akan pernah tau apakah ini ada masalah atau tidak, mulus atau tidak sehingga kita perlu praktek lebih dahulu menjalankannya dulu, sehingga nanti dalam perjalanannya itu akan ditemukan oh ini mesti diperbaiki, jadi untuk penolakan itu biasa resistensi tetap ada, cuma bagaimana kita bisa merangkul mereka, bagaimana kita bisa sama-sama ayo mari kita laksanakan dulu ini, nanti kita akan sempurnakan bersama-sama kekurangannya ada dimana jadi harus lebih flexibel karena ini perubahan ke arah yg lebih baik itu lebih bagus".

Pertanyaan 6: Sejauh mana proses pembelajaran di organisasi ini diterapkan dalam kegiatan sehari-hari? Apakah ada kegiatan rutin yang secara langsung mendukung pengembangan keterampilan pegawai?

Jawaban:

"kalau disini ada dering sigawai, itu kaderisasi kompetensi pegawai, dilaksanakan biasanya sebulan sekali atau dua bulan sekali, tergantung di mana setiap pegawai yang mengikuti pelatihan sebagai bagian dari aktualisasi, mereka sharing knowledge atas pelatihan yang diikutinya".

Pertanyaan 7: Sejauh mana unit Bapak/Ibu secara aktif mencoba cara-cara baru dalam bekerja?

Jawaban:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

"Sebenarnya di Badan ini ada lomba inovasi selain itu, di kementerian mewajibkan untuk status WBK, dengan WBK mengharuskan untuk ada ide baru, karena ketentuan untuk mendapatkan status WBK itu tidak gampang, sehingga kita terus berinovasi untuk menciptakan ide baru".

Pertanyaan 8: Bagaimana proses Pendidikan dan Pelatihan berlangsung di unit ini?

Jawaban:

"Di sini ada AKP, dimana tahun sebelumnya kita kaji ulang kebutuhan kebutuhan pembelajaran yang akan kita lakukan di tahun selanjutnya. selanjutnya kita matching-kan di dalam DKI, kita lakukan pendekatan pendekatan agar peningkatan kompetensi sesuai dengan yang diperlukan".

Pertanyaan 9: Apakah ada sistem yang terintegrasi untuk menyebarkan pengetahuan dan pembelajaran di seluruh organisasi? Bagaimana pengetahuan tersebut dibagikan?

Jawaban:

"Yang tadi saya jelaskan diawal itu ada KLC 2, itu bisa di akses siapapun dan dimana pun, isinya banyak sekali aset intelektual".

Pertanyaan 10: Menurut Bapak/Ibu bagaimana unit ini mengumpulkan informasi terkait perkembangan tren ekonomi, sosial dan teknologi secara terus-menerus?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Jawaban:

"Ada ODOI (one day one information), kalau di kami itu ada kita selaras, singkatan dari kumpulan informasi terkini hari senin selasa rabu kamis, itu setiap pegawai di jadwal menjadi MC atau moderatornya sehingga itu menjadi pembelajaran bagi pegawai untuk memanage event kecil seperti rapat-rapat dimana disitu kita sering koreksi dan saling belajar sehingga bisa menjadi masukan satu sama lain. Nah di sini kita juga berbagi informasi informasi terkini".

Pertanyaan 11: Apakah pernah melakukan benchmarking? Jika ya, bagaimana organisasi Bapak/Ibu memanfaatkan praktik terbaik atau pembelajaran dari organisasi lain?

Jawaban:

"Kalau benchmarking kita belum ada, kita ada stakeholder gathering, nah di sini kita saling bertukar informasi dan mendapatkan masukan masukan terkait pekerjaan di sini juga bisa mendapatkan perbandingan-perbandingan dari organisasi lain. kalau disini ada dering sigawai, itu kaderisasi kompetensi pegawai, dilaksanakan biasanya sebulan sekali atau dua bulan sekali, tergantung di mana setiap pegawai yang mengikuti pelatihan sebagai bagian dari aktualisasi, mereka sharing knowledge atas pelatihan yang diikutinya".

Pertanyaan 12: Apakah Bapak/Ibu atau atasan Bapak/Ibu secara aktif terlibat dalam proses pembelajaran, seperti memberikan umpan balik, mentoring, atau berpartisipasi dalam program pelatihan? Jika ya, Apa langkah-langkah konkret yang di ambil untuk memastikan hal tersebut?

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Jawaban:

"Sangat, level atasan sangat konsen di peningkatan kompetensi pegawai terkait dengan pembelajaran terstruktur dimana surat tugas sudah muncul, semua pegawai diminta melaksanakan dengan baik, atasan juga meminta setiap pegawai untuk melakukan knowledge sharing".

Pertanyaan 13: Bagaimana Bapak/Ibu atau atasan Bapak/Ibu memotivasi dan mendukung pegawai untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka?

Jawaban:

"Kita rutin melakukan DKI, dialog kinerja individual, dilakukan pendekatan kepada pegawai untuk tetap meningkatkan kemampuan agar kinerja mereka membaik dan target kinerja tercapai".

Pertanyaan 14: Apakah ada hal lain yang menurut Bapak/Ibu penting terkait dengan upaya dalam menjadi Organisasi Pembelajaran? Mungkin sekalian bisa memberikan saran atau masukan terkait upaya peningkatan budaya organisasi pembelajaran ini?

Jawaban:

"Kalau menurut saya itu bagaimana pemimpin menanamkan nilai-nilai keteladanan kepada pegawainya atau menjadi contoh untuk pembelajaran, jadi atasannya sendiri mau mengembangkan diri, atasan sendiri memperlihatkan keteladan-keteladan yang baik, dan bagaimana meningkatkan rasa keterikatan pegawai terhadap

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

organisasi, rasa memiliki terhadap organisasi, engagement dengan organisasi, sehingga mau meningkatkan kemampuannya untuk mendukung kinerja organisasi ataupun kinerja individu".

Narasumber 3:

Tanggal Wawancara: 10 Desember 2024

Pertanyaan 1: Bagaimana Organisasi Bapak/Ibu menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran bagi seluruh karyawan?

Jawaban:

"Oke, jadi kalau menciptakan lingkungan pembelajaran, sebenarnya di sini mendorong ya, mendorong orang untuk belajar, ikut pelatihan, ikut seminar, ikut apalah segala macam, untuk peningkatan kompetensi itu nggak ada masalah. Memang kita didorong semua di sini".

Pertanyaan 2: Bagaimana organisasi Bapak/Ibu memastikan bahwa karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide atau pendapat mereka?

Jawaban:

"Sebenarnya kalau menyampaikan ide, aman ya. Tidak ada masalah. Termasuk kalau memang ada apa-apa di kementerian ada WISE, di sini juga ada jalur apa namanya itu? jalur komplain ya, atau pelaporan lah. Kalau ada apa-apa, itu masyarakat bisa ini juga bisa melaporkan. Kami punya call center-nya di sini atau

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

email pengaduan. Jadi, memang ada. Dan itu kita tidak menyebutkan nama, anonim ya. Untuk kalau apabila ada yang melakukan pengaduan tersebut".

Pertanyaan 3: Jika ada perbedaan pendapat, biasanya apa yang dilakukan unit Bapak/Ibu?

Jawaban:

"Biasanya kalau ada perbedaan pendapat, nanti diputusin sama pimpinan rapat. Pimpinan rapatnya itu Eselon 3 atau Eselon 4, pokoknya memang kan perbedaan itu biasa, ya. Ada masukan-masukan dari semua orang, segala macem, beda-beda. Terus nanti tinggal diketok palu lah, diputuskan pimpinan memilihnya seperti apa diputuskan masih di dalam forum".

Pertanyaan 4: Bagaimana unit Bapak/Ibu menangani kesalahan atau kegagalan? Apakah ada mekanisme untuk merefleksikan keberhasilan atau kegagalan dari proyek/kegiatan sebelumnya?

Jawaban:

"Iya, benar. Ya, namanya orang, ya. Pasti kan ada salahnya, ya. Entah salah administratif, prosedur, dan lain sebagainya. Dan itu kan istilahnya kita kan kalau setiap ada kegiatan, kita ada AAR (after action review) sama rapat-rapat evaluasi ini di kita. dan sebenarnya di kita itu kekurangan orang, tiap satker pasti kurang pegawainya, namun pimpinan melihat pekerjaan bisa selesai semua, jadi diasumsikan pegawai cukup. itu kan ada yang namanya AAR dan lainnya, ya. Nah,

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

di situlah kita buat refleksi istilahnya nanti di kegiatan berikutnya diperbaiki. Jangan sampai diulangin lagi".

Pertanyaan 5: Apakah Bapak/Ibu merasa bahwa organisasi saat ini cukup mendukung untuk menciptakan ide-ide baru? Terkadang, ada ide yang sulit diterima karena belum teruji. Bagaimana Bapak/Ibu menangani situasi di mana ada penolakan terhadap ide baru yang belum lama beredar?

Jawaban:

"Kalau kita lihat secara nilai itukan ya, Kenapa jawabannya rendah? Karena kondisinya adalah top-down. Sifatnya adalah top-down, semuanya itu datang dari arahan tanpa ada bottom-up, usulan dari bawah, ide, segala macam, itu enggak. Semuanya top-down. Selain itu, inovasi-inovasi yang ada sekarang di kita itu kan kebanyakan kayaknya aplikasi semua, Jadi memang sebenarnya yang Namanya ide baru, itu kan tidak harus aplikasi ya. Contohnya kayak saya bukan orang IT terus berarti saya tidak bisa menciptakan ide, gitu kan. Sebenarnya ide baru itu, itu kan datangnya dari personal yang memang nangani sesuatu hal. Ide baru itu kan tidak harus berhubungan sama IT yang mengubah proses bisnis, tapi kan ide-ide itu kan bisa dari suatu pola kerja. Ide baru, oh ini daripada kayak gini, mendingan kita cut jalurnya tanpa menyalahi aturan, kan bisa seperti itu. Itu kan berupa ide. Cuman memang kalau di Badan ini, kita berkaca ke Badan ini, memang kelihatan sekali apa-apa aplikasi, gitu ya. Ya itu salah kaprah aja sih sebenarnya. Sebenarnya bisa dari hal-hal yang lain. Cuman kalau tadi berkaca kepada lomba, ya memang kalian dilombain, ya apa-apa aplikasi. Ya, ya. Yang banyak kan yang juara malah juga

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

aplikasi sih. Kalau aplikasi ini kadang-kadang belum diuji secara menyeluruh, jadi terus di aplikasikan sambil uji coba, seringnya begitu sehingga mungkin dinilai resisten karena harusnya aplikasi itu flexible tapi kenyataannya banyak kendala."

Pertanyaan 6: Sejauh mana proses pembelajaran di organisasi ini diterapkan dalam kegiatan sehari-hari? Apakah ada kegiatan rutin yang secara langsung mendukung pengembangan keterampilan pegawai?

Jawaban:

"Program khususnya sebenarnya sebelumnya ada, ya. Yang kayak morning meeting, kayak gitu kan, ya. Dan itu saya yakin kayak di tempat lain juga ada. Terus kayak Jumat krida, semuanya ya pasti ada. Ya kalau dibilang khusus cuma kita doang yang punya, nggak ada. Tapi maksudnya yang rutin-rutin kayak gitu dengan tempat-tempatyang lain gitu, ada Iya, di tempat lain kan ada, ya pastilah ada morning meeting dan lain sebagainya kan pasti ada. Cuma dikemas dengan kata-kata yang berbeda doang, gitu kan. Beda nama doang. Cuma beda nama, tapi kan intinya kan sama.Iya. One information kan, One day one information lah. Orderin apa lah. Ya udah. Tapi intinya ya begitu, gitu kan. Kalau dibilang yang beda, kalau namanya beda itu kan berarti kan di tempat kita ada, tempat lain nggak ada, itu nggak ada. Ya memang reguler aja. Ya sama, cuma beda merek doang paling itu".

Pertanyaan 7: Sejauh mana unit Bapak/Ibu secara aktif mencoba cara-cara baru dalam bekerja?

Jawaban:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

"Ada. Kemarin itu kita coba ngikutin pusat. Untuk diklat itu menggunakan tim, gitu ya. Kan pusat-pusat kan udah pake tim-timan, gitu kan. Sebelumnya kita juga pake itu".

Pertanyaan 8: Bagaimana proses Pendidikan dan Pelatihan berlangsung di unit ini?

Jawaban:

"Ya ini sesuai sama peraturan yang ada di kita ya, dari awal sampai akhir sudah ada dasar hukumnya per 6 itu kalau tidak salah yang terbaru".

Pertanyaan 9: Apakah ada sistem yang terintegrasi untuk menyebarkan pengetahuan dan pembelajaran di seluruh organisasi? Bagaimana pengetahuan tersebut dibagikan?

Jawaban:

"Kalau transfer informasi, kalau informasi internal, pake WAG ya. sama, sarana-sarana yang ada, tapi yang secara langsung ke pembelajaran, kita kan ada KLC, Mas, dia dimasukin lah semuanya di situ".

Pertanyaan 10: Menurut Bapak/Ibu bagaimana unit ini mengumpulkan informasi terkait perkembangan tren ekonomi, sosial dan teknologi secara terus-menerus?

Jawaban:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

“kita kan kalau pelatihan itu pakai KLC, atau pakai KMS, terus sama apa itu yang buat pendaftaran di cloud, kalau aku lupa namanya? Semantik, pakai itu. Itu kan dia memanfaatkan si teknologi informasi. Cuma kalau ini ada perkembangan ekonomi dan sosial, aku nggak tahu ini apa. Kayaknya nggak ada hubungannya sama ekonomi dan sosial, kayaknya. Untuk research, seharusnya ada, ya. Tapi itu kan lebih ke, yang namanya research itu, itu kan lebih ke akademis, ya. Seharusnya memang nggak ada satu unit akademis, setahu aku, di unit kita ada sekolah. Jatuhnya di situ, kan? Nggak mungkin Pusat yang melakukan. Pusdiklat kan bukan berhubungan sama akademis banget lah istilahnya. Walaupun para WI kan suka bikin kajian akademis, tapi menurutku lebih cocok di sekolah. Sebenarnya kalau untuk updating informasi, ya itu seharusnya dari WI-nya sendiri, ya. Harus mengadakan informasinya. Dan itu kan tergantung dengan bidangnya. Bidangnya apa, ya. Nanti ada informasi apa, ya. Dia yang update sendiri sebenarnya.Dan informasi-informasi ini kan biasanya kan aturan, ya kan? Ada peraturan ini, peraturan baru yang menggantikan peraturan sebelumnya, ya itu kan hanya tinggal meng-update cara kerjanya sebelumnya X menjadi Y, gitu, kan, dengan membaca aturan-aturan itu. Berarti memang harus dari orangnya sendiri atau mungkin WI ini biasanya punya kenalan dari tim teknisnya, bukan tim teknis, dari unit teknisnya, contohnya aturan mengenai hukuman disiplin, contohnya. Berarti kan nanti WI ini dapat info dari inspektorat. Atau seandainya tidak dapat info dari tim inspektorat, ya WI-nya sendiri yang cari tahu, gitu, kan, ada peraturan baru apa, dan biasanya semua aturan-aturan baru itu, itu kan ada di aplikasi gitu kan, di disposisi, karena dipublikasikan kan ke semua unit kerja”.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Pertanyaan 11: Apakah pernah melakukan benchmarking? Jika ya, bagaimana organisasi Bapak/Ibu memanfaatkan praktik terbaik atau pembelajaran dari organisasi lain?

Jawaban:

"Kalau benchmarking itu, itu biasanya kalau ada proses bisnis yang baru. Proses bisnis yang baru, mau kita implementasikan, kita mau bikin kajian, mau bikin aturan dan lain sebagainya, kita benchmarking dulu ke tempat lain yang sudah ada implementasinya. Dan itu biasanya benchmarking itu itu adanya di tataran unit pusat. Karena unit pusat kan yang membuat aturan atau prosedur atau proses bisnis yang baru. Kalau di UPT, kemungkinan itu nggak ada. Mungkin kalau ada, mungkin sangat-sangat jarang. Karena kan proses bisnisnya ya udah nggak atau memang belum ada perubahan, gitu kan. Hanya menyelenggarakan pelatihan aja".

Pertanyaan 12: Apakah Bapak/Ibu atau atasan Bapak/Ibu secara aktif terlibat dalam proses pembelajaran, seperti memberikan umpan balik, mentoring, atau berpartisipasi dalam program pelatihan? Jika ya, Apa langkah-langkah konkret yang di ambil untuk memastikan hal tersebut?

Jawaban:

"Sebenernya kalau proses pembelajaran itu kan bisa, tidak harus bentuknya formal ya. Pembelajaran itu kan bisa yang informal, yang kita memberikan arahan, atau ngasih tahu, ini harusnya begini loh, ini harusnya laporannya nggak seperti ini, contohnya kayak gitu-gitu, masuk ke pembelajaran juga. Dan itu kan bisa juga

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

masuk ke si coaching mentoring. Itu kan juga ada prosesnya untuk memberikan feedback, untuk memberikan umpan balik, biar istilahnya temen-temen ini bisa lebih baik, gitu kan. Terus kalau terkait dengan program pelatihan, kita biasanya ngasih keleluasaan, atau kita lihat potensinya. Oh, ini nih kurang nih, cara tata naskah dinasnya, kalimatnya masih belum bagus, berarti kan kita bisa mengusulkan entah itu si AKP insidental, memang sangat urgent, gitu kan ya, atau memang bisa nantilah tahun depan untuk ngikutin pelatihan-pelatihan itu. Yang penting kita kan mendorong temen-temen semua untuk, apa sih namanya, untuk belajar lah, untuk ngikutin entah pelatihan, entah dia ikut seminar, dan lain seberagainya, termasuk juga bimtek, karena kan seringnya sekarang itu ada update aplikasi, atau update peraturan, itu suka ada bimtek-nya sering banget".

Pertanyaan 13: Bagaimana Bapak/Ibu atau atasan Bapak/Ibu memotivasi dan mendukung pegawai untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka?

Jawaban:

"Kalau terkait pembelajaran itu pasti kita dukung dan kita motivasi, terkait dengan pembelajaran. Sebenarnya kalau pembelajaran itu fine-fine aja. Sebenarnya. Kita memang mendorong orang untuk belajar. Cuma kalau yang tadi yang ide, asumsi saya, Karena top down itu ya. Memang culture, kebetulan lagi culture-nya seperti itu di sini".

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Pertanyaan 14: Apakah ada hal lain yang menurut Bapak/Ibu penting terkait dengan upaya dalam menjadi Organisasi Pembelajaran? Mungkin sekalian bisa memberikan saran atau masukan terkait upaya peningkatan budaya organisasi pembelajaran ini?

Jawaban:

"Menurut saya, pengalaman saya, tidak semua unit kerja di luar Badan itu paham. Jangan-jangan orang Badan sendiri juga nggak paham. Jangan-jangan. LO itu harus ngapain? Yang ada 10 pilar yang segala macem itu. Banyak banget. Nah, itu jangan-jangan orang Badan sendiri nggak tahu, apalagi orang luar. Karena pengalaman saya mau asistensi LO ke saat kemarin itu salah satu unit kerja Pajak, mereka tuh pertanyaan awal,LO ini apa? Padahal mereka itu sudah mengimplementasikan. Contohnya kayak ada DKI, contohnya kayak ada ODOI tadi, itu kan salah satu bentuk LO, salah satu kegiatan-kegiatannya. Mereka sudah mengimplementasikan, cuma tidak tahu berkait dengan LO itu sebenarnya apa. Nah, itu sebenarnya kurangnya gimana ya? Ada sosialisasi. Kalau memang LO ini benar-benar mau diterapkan, mau nggak mau, ya kayak gitu. Masuk ke SOTK, disisipin di bagian kepenggawayan masing-masing unit. Nggak cuma sosialisasi, karena sosialisasi banyak pun kalau nggak ada internalisasi, kurang sih. Ya itu lah. Dan kadang-kadang kalau sosialisasi online, ya udah. Yang ngomong ke mana, yang dengerin ke mana, udah bubar. Kan simpelnya kayak gitu. Tapi kalau memang mau dimasukin ke salah satu tugas dan fungsi di unit SDM masing-masing kantor, ya itu sih sebenarnya tergantung pimpinannya ya? Pimpinannya apakah mau

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

mendisposisi atau apa namanya tuh, memberikan bukan arahan ya, arahan atau kewajiban seperti itu".

Narasumber 4:

Tanggal Wawancara: 10 Desember 2024

Pertanyaan 1: Bagaimana Organisasi Bapak/Ibu menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran bagi seluruh karyawan?

Jawaban:

"Dari segi jenis unit kita saja tugas dan fungsinya terkait pendidikan dan pelatihan, jadi lingkungan disini sudah sangat mendukung untuk terciptanya proses belajar mengajar, infrastruktur juga sudah di sediakan. Kita punya kelas, asrama, lab. serta pendukung lain untuk para peserta pelatihan ataupun pegawai untuk belajar".

Pertanyaan 2: Bagaimana organisasi Bapak/Ibu memastikan bahwa karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide atau pendapat mereka?

Jawaban:

"ketika saya hadir di sini, saya kan dihadapkan pada posisi jumlah SDM yang ada itu berkurang. Teman-teman di penyelenggaraan waktu itu cuma ada 3 orang pelaksan untuk menyelesaikan 60 program pelatihan. Saya sempat nanya-nanya ke unit lain, teman-teman di unit lain, teman-teman di penyelenggaraan pelaksanannya berapa? Minimal kalau nggak salah 5 atau 6 orang, di beberapa unit lain. Saya kan langsung merasa saya harus ada gimana caranya saya harus bisa mengoptimalkan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

SDM yang ada. Karena nggak mungkin pasti akan ditolak ketika saya menyampaikan permasalahan SDM ke pimpinan. Secara beban kerja, hasil analisis yang dilakukan kondisinya di sini kita itu kekurangan 2 pegawai. Yang saya lakukan adalah bagaimana saya harus mengoptimalkan teman-teman yang ada ini untuk bisa tetap menjalankan tugas fungsi di sini. Di Subbag umum itu juga ada satu pegawai yang kondisinya sakit dalam 2 tahun terakhir sehingga tidak bisa melaksanakan tugasnya bahkan yang bersangkutan tidak ada di lokasi, tidak ada di sini. Itu kan tantangan tersendiri ketika saya masuk. Akhirnya saya berbicara dengan teman-teman yang SO4, gimana kita harus menyikapi ini? Nggak mungkin membiarkan penyelenggaraan hanya dengan 3 orang. Pasti mereka akan kelelahan, kelelahan fisik. Saya khawatir kalau sampai kelelahan mental. Karena kan penyelenggaraan itu harus menghadapi orang, memberikan pelayanan, dan banyak komplain pasti yang namanya layanan. Kalau hati mereka tidak dalam kondisi nyaman, saya khawatir itu. Jadi saya waktu itu diskusi akhirnya saya geser satu orang ke penyelenggaraan, jadi tinggal menghilangkan tugas yang harus ditimpahkan di teman-teman tugi. Kondisi ini selama saya ikuti di awal-awal, itu memang terasa hektiknya luar biasa di teman-teman. Jadi kalau misalnya teman-teman ditambah untuk diskusi dan sebagainya, itu kayaknya saya selesaikan dulu pekerjaan. Jadi dari satu sisi, saya sebenarnya tidak ingin mengatakan itu sebagai hambatan, tapi ternyata kondisinya kok demikian. Untuk memenculkan sebuah ide itu, saya membutuhkan diskusi. Dan untuk diskusi, mereka harus meluangkan waktu tidak sambil mengerjakan pekerjaan. Akhirnya kita diskusi, diskusinya hanya yang bisa saja, tidak bisa semua satu tim unit ini itu kumpul bareng, itu kan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

sebuah hal yang kemewahan kalau kita bisa kumpul bareng semuanya. Karena kalau penyelenggaraan memang nggak bisa ditinggal juga dalam beberapa kegiatan apalagi klasikal, dan sebagainya. Sementara di satu sisi, saya juga ingin ada perbaikan-perbaikan yang menurut saya ini kayaknya harus ada sesuatu, ada yang kurang pas di sini yang harus diperbaiki, dan sebagainya. Jadi lebih banyak diskusinya akhirnya dengan, terutama untuk eselon 4 dan juga beberapa teman yang memang mereka siap meluangkan waktu. Jadi tidak ada tanda kutip, saya tidak berani memaksakan semuanya harus fokus dengan diskusi. Karena ya itu tadi memang ada pekerjaan-pekerjaan yang tidak bisa ditinggalkan saat itu, sudah deadline, dan sebagainya. Bahkan sampai sekarang pun saya juga masih merasakan banyak sekali DS DS saya itu yang lewat, meskipun sudah booking tanggal, dan sebagainya. Sebenarnya saya tidak terlalu suka dengan itu. Tapi kondisinya ternyata masih demikian. Ini akan menjadi PR saya ke depan. Nah dalam diskusi saya meminta masukan apapun pendapat yang ada saya mencoba menggali, sebenarnya yang kurang itu apa, kiritik kritik itu sangat penting, jadi selama pendapat itu membangun pasti kita terima, siapapun bisa menyampaikan baik itu langsung, lewat kotak aduan, atau saluran-saluran resmi via telepon, email atau bahkan wise. Semua kita terima kemudian baru kita proses.”.

Pertanyaan 3: Jika ada perbedaan pendapat, biasanya apa yang dilakukan unit Bapak/Ibu?

Jawaban:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

"Tergantung perbedaan pendapatnya sebenarnya, Mas. Dalam hal perbedaan pendapat itu, artinya justru menambah wawasan kita, misalnya kita mau melakukan sesuatu, usulan dari teman-teman apa? Oke kita sepakat melakukan ini, tapi ternyata ada usulan lain yang mungkin itu out of the box, yang bisa jadi, teman-teman ini tidak siap dengan out of the box itu. Tapi kalau itu bisa dilakukan, sebenarnya bagus. Nah itu menurut saya justru itu bisa menambah dari alternatif pilihan yang bisa kita lakukan. Jadi bisa jadi, yang dimaksud dengan perbedaan pendapat itu kan, yang satu ya, yang satu tidak. Tapi bisa jajak, ya dengan catatan. Tergantung situasinya kalau menurut saya. Ada kondisi seperti itu, ada kondisi seperti itu, itu akan menambah alternatif pilihan untuk yang kita bisa lakukan, atau mungkin itu menjadi next step-nya untuk jangka yang lebih luas lagi. Ketika ya dan tidak, jelas-jelas ada garisnya. Kalau misalnya pendapat terbanyak adalah, ya, yang tidak ini harusnya saya gali. Kenapa tidak? Sampai saya bisa mendapatkan informasi yang clear, tidaknya itu kenapa. Kalau ternyata tidaknya itu bisa kita tarik nanti akhirnya menjadi kesepakatan bersama, karena yang lain mengatakan, ya kenapa satu orang saja yang tidak? Ada apa? Di situlah sebenarnya kita menggali sesuatu yang tidak muncul. Akhirnya bisa kita muncul. Ternyata ada sesuatu latar belakang akhirnya dia mengatakan tidak. Barangkali itu ada sebab-sebab di belakang itu, yang itu akan menjadi diskusi di next berikutnya barangkali, atau mungkin ada masalah lain yang menyebabkan dia akhirnya mengatakan tidak. Masalah itu yang mungkin nanti, jadi sebenarnya untuk mengatakan semuanya harus yes, itu juga bukan maksaan. Pokoknya keputusannya sudah ini, ya harus ini. Tapi ketika ada yang tidak tadi, saya harus bisa menggali apa yang menyebabkan dia mengatakan tidak. Kalau ada

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

masalah di belakang itu, berarti nanti harus ada langkah-langkah lain yang saya harus pastikan. Masalah itu bisa dikatakan, saya nggak pernah mengatakan saya itu sendiri. Saya selalu ajak teman-teman minimal asal 4 itu untuk berdiskusi ketika ada sesuatu, ada kendala, kita selesaikan dulu di level kita. Perlu nggak kita ajak anak-anak. Kalau kita perlu ajak anak-anak, siapa yang pas untuk kita ajak diskusi? Kalau memang harus ada yang kita ajak dan sebagainya. Kalau kita perlu ajak anak-anak, kalau memang harus ada yang kita ajak dan sebagainya. Jadi mungkin ini hal baru ya buat teman-teman karena pastinya setiap orang punya metode pendekatan masing-masing. Ini adalah cara saya ketika saya harus mengambil sebuah keputusan, berbicara terlebih dahulu dengan orang-orang yang memang firm untuk mengambil keputusan, memberikan masukan-masukan, perlu pelibatan semua pihak sampai PPNPN atau tidak, itu kan harus kita berbicara. Jadi pemilihan orang-orang untuk diskusi itu menurut saya juga menjadi hal yang penting. Ketika akhirnya kita sudah menghasilkan sesuatu, kita coba sampaikan di forum misalnya kita punya ide seperti ini, ada yang setuju atau nggak, kalau setuju, bisa mendukung kita seperti apa, kalau nggak setuju, yang tidak baiknya di mana, dan sebagainya. Iya itu mungkin secara umum, mungkin seperti itu.".

Pertanyaan 4: Bagaimana unit Bapak/Ibu menangani kesalahan atau kegagalan? Apakah ada mekanisme untuk merefleksikan keberhasilan atau kegagalan dari proyek/kegiatan sebelumnya?

Jawaban:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

“ini bicara misalnya seseorang melakukan sebuah kesalahan dan dia menyadari kesalahan itu, itu lebih penting. Dibanding dia melakukan kesalahan, tapi dia tidak tahu kalau dia itu berbuat salah. Jadi yang lebih penting kalau di saya adalah itu. Oh itu malah bagus kalau yang bersangkutan bisa tahu dimana salahnya dia, itu sudah sesuatu yang menurut saya nilai positif malah. Dengan dia tahu salah, justru akan lebih mudah untuk memperbaikinya daripada kita tunjukkan, kamu salah loh kayak gini. Enggak, menurut saya nggak salah. Itu kan lebih tepat lagi. Jadi kita harus memastikan benar salah apa nggak. Itu kan yang tidak mudah itu di situ. Kalau kita sudah yakin, oh ya ini kayaknya salah, tapi kita harus tahu cara menyikapinya. Kita lihat dulu karakter orang itu seperti apa. Dia bisa dengan mudah menerima kritikan atau tidak, tetap harus tahu cara penyampaiannya. Jangan sampai justru dengan kita memberitahu ada kesalahan, terus dia jadi mundur. Itu yang bahaya kan malah di situ. Ini juga perlu belajar. Jadi sampai sekarang saya juga terus mempelajari juga karakter di masing-masing pegawai saya itu seperti apa. Ketika menghadapi masalah itu, pendekatan yang saya lakukan juga pasti akan berbeda-beda satu orang dengan orang yang lain. Tapi juga kalau misalnya kemarin sebenarnya juga sedang ada di mana saya harus melakukan pemeriksaan, karena ini sifatnya rahasia. Benar, saya rahasia. Tidak ada orang yang tahu semuanya. Terjakan saya dengan supit saja, dengan kasih saya saja. Yang penting saya sudah melakukan, saya sudah laporkan ke pimpinan. Tidak perlu ada orang yang di luar yang mereka memang tidak berhak mengetahui, ya nggak usah karena sifatnya sesuatu yang rahasia, ya harus saya rahsiakan. Saya menghargai itu. Karena ada orang juga yang merasa ini kan harusnya rahasia. Kenapa banyak orang yang tahu,

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

saya berusaha untuk menjaga ketika itu sifatnya rahasia, saya akan melakukan pekerjaan saya itu secara rahasia, sesuai dengan yang diminta. Tapi saya tetap laporkan ke mana saya harus melaporkan seperti itu. Ya memang ada seninya sih mengelola. Masih terus belajar. kalau terkait evaluasi itu kita pasti melakukan ya di semua kegiatan udah pasti ada evaluasi, setelah evaluasi kita pasti ada tindak lanjutnya. ya itu selalu ada AAR untuk kegiatan non rutin juga. Kalau keberhasilan ada reward-reward ya berapa kali kita pernah menang event, nah biasanya kita agendakan acara acara hari besar misalnya gitu kita buat event semacam syukuran. Tapi juga tetap di isi capacity building biar tidak lupa dengan apa yang menjadi tugas tugas utama kita.".

Pertanyaan 5: Apakah Bapak/Ibu merasa bahwa organisasi saat ini cukup mendukung untuk menciptakan ide-ide baru? Terkadang, ada ide yang sulit diterima karena belum teruji. Bagaimana Bapak/Ibu menangani situasi di mana ada penolakan terhadap ide baru yang belum lama beredar?

Jawaban:

"Jadi terkait dengan ide. Ide itu kalau yang saya rasakan bisa datang dari secara mandiri dari kita atau turunan dari luar. Seperti misalnya tanda kutip paksaan, kita diminta untuk mengikuti lomba, kayak WBK dan WBBM kan ada kegiatan harus ide baru. Itu kan mau nggak mau kita jadi didorong dari luar, tanda kutip dipaksa untuk berfikir menciptakan sesuatu yang baru. Buat saya sendiri yang Namanya baru itu tidak harus sesuatu yang wah sebenarnya. Jadi perbaikan dari yang sudah ada, meskipun perbaikan itu tidak besar, itu buat saya sebenarnya sudah sebuah

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

inovasi. Artinya menggunakan cara bekerja yang baru sebenarnya. Hanya saja kadang orang masih berfikir yang namanya ide, inovasi, sesuatu yang baru itu harus yang wah. Itu yang sebenarnya mau saya sampaikan. Ketika orang harus berfikir sesuatu yang wah, itu sudah berfikir berat dulu. Sehingga orang jadi ada penolakan untuk memikirkan sesuatu yang kayaknya itu panjang. Itu dari sisi ide muncul dulu. Jadi berbicara tentang keterbukaan terhadap ide, kami sangat memberikan kesempatan pada teman-teman yang memiliki ide perubahan atau inovasi. Eselon 4-nya juga menyampaikan hal yang sama. Jadi kalau kita nggak memungkinkan untuk dihukusi secara tatap muka seperti ini langsung ketemu face-to-face. Cuma diskusi buat itu menurut saya menjadi kurang efektif karena maksud penyampaian tujuan dan sebagainya itu kalau tulisan terbatas. Jadi secara kesempatan, kami sangat memberikan kesempatan kepada teman-teman untuk perbaikan. Perbaikan ini kan saya artikan tadi ya perubahan itu meskipun kecil yaitu adalah inovasi seperti itu. Kesempatan itu kami berikan seluas-luasnya. Kalau berbicara tentang inovasi yang akhirnya membuat mereka resisten, saya yakin melakukan sesuatu yang baru itu tidak mudah. Membiaskan sesuatu yang baru apalagi mereka biasanya seperti ini, kok tiba-tiba harus seperti ini, seperti itu. Itu kan nggak mudah. Pasti akan muncul penolakan-penolakan. Jadi sebenarnya pada intinya inovasi itu emang harus mempermudah. Hanya saja pembiasaan saja. Pembiasaannya yang memang butuh waktu, nggak bisa instan. Kita itu pengennya kan instan. Yang saya amati sih itu Adanya aplikasi baru itu bagus untuk saya. Kita sudah tidak diribetkan lagi dengan administrasi yang hard copy misalnya atau apapun, tapi semuanya sudah bisa terikut secara mudah melalui aplikasi. Hanya saja memang karena ini masih

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

baru, pastinya akan ada kekurangan-kekurangan di sana-sini dalam aplikasinya itu. Hanya orang menjadi tidak sabar karena, gimana sih saya sudah geotagging ini, geotagging itu, segala macam, kok tetap aja pembayarannya masih lama misalnya seperti itu kan, kok tetap aja saya masih tetap diminta bukti ini, bukti itu, harus dikirim dan sebagainya. Ini kan proses untuk menuju ke yang sempurna. Masalahnya menurut saya itu ketidaksabaran. Jadi resistensinya ini lebih kepada bukan dari sesuatu yang barunya, aplikasinya, bukan di aplikasinya, tapi memang untuk implementasi menjadi smooth, menjadi lancar, itu memang butuh proses. Kalau pandangan saya sih seperti itu, Mas Iki. Sama ini, Mas. Jangan bosan-bosan kita menyuarakan juga. Misalnya ini teman-teman merasa nih, saya terkendala dengan ini dan itu, saya masih diminta ini dan itu. Sampaikan aja ke mana saluran penyampaiannya, ke bagian keuangannya setban, atau ke mana. Supaya mereka tahu, ternyata ada kendala ini loh. Gimana supaya teman-teman yang menciptakan inovasi tadi bisa memperbaiki. Kalau hanya disimpan di kita, tidak ada saluran penyampaiannya, ya akhirnya nggak akan berjalan".

Pertanyaan 6: Sejauh mana proses pembelajaran di organisasi ini diterapkan dalam kegiatan sehari-hari? Apakah ada kegiatan rutin yang secara langsung mendukung pengembangan keterampilan pegawai?

Jawaban:

"Ya kita punya kegiatan rutin, "Bingke" bincang keluarge, nah d sini kita berbagi informasi, berdiskusi membahasa informasi-imformasi terbaru dan ada juga "bertamu" belajar tiap minggu. Kemudian ada knowledge sharing, dan sebagainya.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Itu kan bagian dari kita sering belajar juga sebenarnya Mas Iki. Jadi ilmu itu bisa diperluat dari siapapun, bahkan dari anak kecil sekalipun. Kita juga ingin membiasakan supaya teman-teman itu secara kompetensi, berbicara di depan umum, mereka belajar juga. Kemudian dari secara materi yang dia sampaikan juga ada kemanfaatan yang bisa kita peroleh, kita bisa diskusikan, kita bisa elaborasi malah. Misalnya informasinya mungkin informasi yang sederhana, misalnya dari, kan KS itu tidak hanya dari pegawai, barangkali dari teman-teman dari PPNPN juga ada yang menyampaikan informasi-informasi itu. Kita bisa malah tahu sesuatu dari situ, oh ternyata di Kalimantan Barat itu ada hal yang menarik. Berbicara satu saja misalnya, itu kalau mau di jabarkan, itu satu materi. Itu masuk materi integritas. Padahal hanya berpembahas tentang itu. Artinya, sesuatu yang disampaikan oleh teman-teman kalau bisa kita elaborasi, siapapun yang elaborasi, itu akan menjadi sesuatu yang tidak hanya sekedar berhenti satu informasi. Jadi informasi itu bisa berkembang berawal dari satu informasi. Jadi belajar itu tidak harus duduk, kemudian mendengarkan satu arah, menghasilkan ujian, dsb. Tapi belajar bisa dari siapa saja.”.

Pertanyaan 7: Sejauh mana unit Bapak/Ibu secara aktif mencoba cara-cara baru dalam bekerja?

Jawaban:

“Seperti yang sudah sampaikan tadi, saya selalu berdiskusi meminta teman-teman untuk mencari ide ide baru, saya membutuhkan diskusi, Nah ini memang perlu sering-sering mengingatkan. Sering-sering mengingatkan. Kadang kita kan dengan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

pekerjaan-pekerjaan rutin, pekerjaan rutin ini saya setiap kali diminta untuk memberikan masukan, misalnya ada pedoman ini, pedoman itu, dan sebagainya. Yang selalu saya garis bawahi adalah agar pekerjaan ini tidak menambah administrasi, justru kalau bisa mengurangi administrasinya. Karena teman-teman ini lebih banyak mereka menyelesaikan pekerjaan yang sifatnya administratif. Dan itu mencita waktu, padahal paling gampang di penyelenggaraan. Di penyelenggaraan itu kan teman-teman harus, kalau saya dulu waktu di Pusat Anggaranitu kan harus di KLC-nya juga harus di-update. Terus kemanfaatannya apa yang ketika kita update nama pengajar, nama mata pelajaran, dan sebagainya di sana. Sementara di satu sisi kita masih ada administrasi bikin Jadwal sendiri di luar aplikasi yang itu ya. Kemudian bikin laporan, di mana laporan itu isinya juga hasil dari nilai sudah kita kirim. Nama peserta sudah yang ikut ujian, yang lulus, dan sebagainya sudah kita. Terus dituangkan dalam satu laporan. Apakah tidak bisa data-data yang sudah kita kirim itu secara otomatis saja nanti kita nggak usah harus bikin ulang laporan yang isinya itu lagi, itu lagi, gitu kan".

Pertanyaan 8: Bagaimana proses Pendidikan dan Pelatihan berlangsung di unit ini?

Jawaban:

"Ya kalau Pendidikan dan pelatihan di sini kita memang sudah terprogram itu Pendidikan dan pelatihan ya, selain yang formal kita juga sehari-hari dalam bekerja itu sambil Latihan dan belajar. sama yang tadi saya bilang kita ini lembaga diklat,

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

sudah pasti kita laksanakan diklat untuk kita juga, kalau kita mau mendidik orang, kita harus didik di dalam kita dulu, gitukan.".

Pertanyaan 9: Apakah ada sistem yang terintegrasi untuk menyebarkan pengetahuan dan pembelajaran di seluruh organisasi? Bagaimana pengetahuan tersebut dibagikan?

Jawaban:

"Transfer informasi di era ini sudah sangat banyak media, tapi kitab isa lihat usia dan kesenangan masing-masing terlihat kalau anak milenial lebih senang pakai media sosial, untuk rapat saja sekarang bisa di mana pun kita pakai zoom sama saat skarang ini, pakai ms team. Kalau khusus pembelajaran kita pula KMS itu kan bisa di akses oleh siapapun.".

Pertanyaan 10: Menurut Bapak/Ibu bagaimana unit ini mengumpulkan informasi terkait perkembangan tren ekonomi, sosial dan teknologi secara terus-menerus?

Jawaban:

"Perkembangan ekonomi-sosial teknologi, kalau dari ekonomi-sosial dan teknologi yang paling berpengaruh menurut saya lebih di teknologinya ya, kalau menurut saya. Ya karena mau tidak mau, apalagi sekarang juga pimpinan menghendaki pelatihan kita itu kan memperbanyak untuk yang jarak jauh. Nah jarak jauh ini kalau tidak dibantu dengan teknologi kan juga nggak mungkin. Memfamiliarkan orang dengan aplikasi, itu juga ternyata tidak mudah. Jadi contoh paling gampang kemarin

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

yang menggunakan zoom itu yang dikat apa ya, e-learning apa itu ya, yang ajar itu apa ya di dunia siapa? Nah yang kita kan harus scroll atas, scroll samping. Ya pokoknya yang pakai, itulah harus klik semua dulu baru bisa melanjutkan di unit berikutnya, dan sebagainya. Ternyata untuk sebagian orang itu melelahkan ternyata. Terutama untuk mereka yang memang tidak update teknologi. Ini saya dapat bahasa Indonesia, tapi bukan teman di sini ya, tapi artinya ada dari unit lain juga menyampaikan, dari Badan XYZ juga menyampaikan, oh gitu ya. Jadi kan sebenarnya kita juga harus mengantisipasi gitu ya bahwa potensial training kita itu kan masih ada yang gen-gen yang kolonial. Belum familiar banget dengan seperti itu. Jadi teknologi ini sangat membantu dalam kita menyelenggarakan pelatihan jarak jauh gitu ya. Apalagi terakhir kemarin saya ikut yang coaching Indonesia, itu saya bilang, kita harus memperbaikinya, Apalagi terakhir kemarin saya ikut yang coaching Indonesia, itu saya bilang kebetulan eselon 4 saya juga, dua-duanya kan ikut, saya bilang, Mas coba perhatikan deh, bisa nggak ya kalau kita meniru mereka untuk delivery materinya. Itu cakep banget tuh saya bilang. Oh iya Bu, tapi kayaknya butuh ini, butuh ini, butuh ini, dan sebagainya. Itu lah yang kita perlu benchmark nih harusnya saya bilang. Kita kan sebagai lembaga pendidikan, pekerjaan kita terakhir delivery materi gitu kan. Tapi ya seperti sekarang ini cara delivery-nya masih seperti ini. PJJ itu masih seperti ini ya. Mungkin saya belum ikut yang lain gitu ya. Nah kemarin ketika ikut di coaching Indonesia itu, ya pokoknya menarik lah dari cara penyajian delivery-nya gitu kan. Saya jadi mikirnya lebih banyak, ini gimana, bukan di materi. Mereka kan bisa seperti ini ya, harusnya Badan ini kan harus bisa juga ya, jadi memikirnya ke sana. Jadi yang paling terasa

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

itu lebih ke teknologi gitu ya. Sementara kalau misalnya untuk yang sosial, sosial itu mungkin saya kaitkan tadi dengan yang gen-gen tadi ya, untuk anak-anak sekarang itu kan memang komunikasi mereka, kegiatan sosial mereka itu ya lewat media sosial. Lebih banyaknya dibandingkan yang dulu kan untuk bersosialisasi itu dengan tatap muka, bertemu, bondenya lebih dapat, dan sebagainya. Tapi kan anak-anak sekarang itu lebih nyaman kalau komunikasi itu menggunakan sosial media. Ya mau tidak mau dalam proses bisnis kita di perlatihan bisa menyesuaikan dengan potensial training kita yang memang sebagian besar adalah milenial-milenial kan gitu kan. Seperti itu kalau menurut saya ya, kaitannya perubahan-perubahan di teknologi dan juga perkembangan sosial. Tapi kalau yang ekonomi ini, mungkin berfikir saya agak berbeda ya, mungkin terlalu jauh gitu ya kalau ekonomi ini sepertinya tidak terlalu berasa untuk dampak di proses bisnis kita gitu ya. Tadi sih sempat ini juga sih terfikir, tapi kayaknya agak jauh sih. Jadi kemarin itu ada beberapa pelatihan kita itu yang harusnya klasikal, dan itu projek ungguulannya Badan XYZ, itu kan dilaksanakannya blended ya, mulai dari e-learningnya ada, PJJ-nya ada, klasikalnya ada, coachingnya ada, semuanya lengkap lah dilakukan di situ. Nah mereka tidak bisa hadir mengirinkan peserta untuk yang klasikal hanya gara-gara ga ada anggaran itu ya untuk perjadin dan sebagainya. Tapi kayaknya agak jauh nih sama ekonomi. Kalau menurut saya ekonomi mungkin kita nggak bertampak langsung, tapi updating ekonomi itu kita dapat di DKI, karena stakeholder kita kan salah satunya adalah pajak ya. Nah pajak ini kan harus update informasi terus gitu.”.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Pertanyaan 11: Apakah pernah melakukan benchmarking? Jika ya, bagaimana organisasi Bapak/Ibu memanfaatkan praktik terbaik atau pembelajaran dari organisasi lain?

Jawaban:

"Semenjak saya ada di sini, memang saya belum pernah melakukan benchmarking. Secararesmi belum, tapi kalau kita menggali informasi dari yang lain kita ikutin, Kayak tadi nih, misalnya saya ikut pelatihan ini dan itu gitu ya. Terus saya ajak diskusi teman-teman, bisa nggak kalau kita misalnya melakukan seperti ini, seperti ini. Kalau bisa, gimana cara melakukannya? Itu secara tidak langsung kita juga akan meniru sebenarnya. Benchmark itu sebenarnya meniru gitu ya, seperti itu. Tapi kalau yang secara khusus mengundang, itu teman-teman pernah lakukan sebelum saya ke sini. Sebelum saya ke sini, saya pernah tanya, sudah pernah mengundang dari bank mandiri kalau tidak salah. Untuk pengelolaan pegawai kontrak dan sebagainya, itu sudah pernah dilakukan. Tapi kalau di masa-masa saya ini, memang saya belum pernah mendatangi khusus suatu lembaga, karena saya sendiri juga kalau di daerah sini, mana yang bisa saya gunakan Benchmark? Palingnya ke universitas. Tapi kemarin juga ke universitas, mereka justru yang banyak tanya ke kita. Malah kita yang di Benchmark. Iya, malah banyak tanya ke kita. Akhirnya muncul beberapa kegiatan, ide-nya itu dari kita".

Pertanyaan 12: Apakah Bapak/Ibu atau atasan Bapak/Ibu secara aktif terlibat dalam proses pembelajaran, seperti memberikan umpan balik, mentoring, atau

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

berpartisipasi dalam program pelatihan? Jika ya, Apa langkah-langkah konkret yang di ambil untuk memastikan hal tersebut?

Jawaban:

"Ya, sama seperti yang sudah saya jelaskan tadi ya, Jadi setiap kali ada masukan yang saya tekankan adalah agar pekerjaan ini tidak menambah beban atau menambah administrasi. Intinya adalah seperti itu. Itu selalu nomor satu yang saya tuliskan. Saya minta ke teman-teman, tolong kalau kalian diskusi dan sebagainya, karena belajar tidak hanya secara formal, bisa dimana saja dan sama siapa saja.".

Pertanyaan 13: Bagaimana Bapak/Ibu atau atasan Bapak/Ibu memotivasi dan mendukung pegawai untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka?

Jawaban:

"Kalau disini saya lakukan misalnya coaching, mentoring terus ada juga job shadowing, itu kan seperti itu. Bagaimana kita bisa menggali sehingga ide-ide itu bisa muncul tanpa kita menggurui, tanpa kita menuntun, mengarahkan, kamu harus begini, harus begitu. Akhirnya menerapkan semua teori, menerapkan materi-materi yang saya dapat. Bagaimana kita hadir itu benar-benar hadir, tidak hanya secara fisik, tapi memang kita itu hadir ketika mereka butuh bimbingan dan sebagainya kita sama-sama. Yuk kita diskusikan. Ide itu bisa muncul dari saya, bisa muncul dari yang lain, tidak menutup diri harus dari satu-dua orang, seperti itu. Jadi harapan sih sebenarnya teman-teman di sini tahun depan bisa kami tata lebih baik lagi dalam hal pengelolaan tugas-tugas yang sifatnya rutin tadi, dan mudah-mudahan bisa kami

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

kendalikan. Ini lagi saya mau coba untuk membuat satu, saya minta kemarin coba teman-teman di penyelenggaraan bikin satu entrian data itu bisa multi-output, satu nama bikin pengajar. Pengajar itu kan munculnya nanti ada yang di Jatwa, ada yang di SK, ada yang sudah terhonor. Kalian bikin satu entrian saja, jangan dikerjakan manual. Kalau dikerjakan manual, ada perubahan di satu pengajar, kalian harus mengubah manual satu-satu di dokumen-dokumen itu. Tapi kalau satu inputan kalian merubah di situ, otomatis dokumen yang lain juga akan mengikuti perubahan itu. Itu yang sedang saya dorong teman-teman ini untuk bisa mengurangi beban administratif yang klerikal, yang manual-manual seperti itu untuk lebih mengurangi saja. Kalau mempercepat, mudah-mudahan bisa mempercepat. Tapi minimal mengurangi kesalahan. Jadi kalau masih manual, merubah di SK, Jadwalnya lupa nggak dirubah. Nanti ada pemeriksaan, namanya si A tapi di SK si B. Nanti yang didaptar honor siapa lagi? Itu sih yang saat ini sedang saya dorong ke teman-teman".

Pertanyaan 14: Apakah ada hal lain yang menurut Bapak/Ibu penting terkait dengan upaya dalam menjadi Organisasi Pembelajaran? Mungkin sekalian bisa memberikan saran atau masukan terkait upaya peningkatan budaya organisasi pembelajaran ini?

Jawaban:

"Yang konsistensi saja. Yang konsistensi itu yang menurut saya. Jadi bagaimana supaya teman-teman ini bisa konsisten, bisa mendapatkan informasi yang tidak terputus, karena itu tadi ketika disibukan dengan pekerjaan-pekerjaan rutin yang

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

administratif tadi, mereka akhirnya ada loss informasi. Agak lupa untuk diingatkan 10 komponen LO-nya, dan sebagainya. Perlu pengingatan-pengingatan saja ke teman-teman. Sosialisasi kan pasti sudah pernah. Ini lebih kepada merefres, ingatkan teman-teman, yang ini belum, bagi wakunya, siapa yang harus mengesahkan ini, kapan, dan sebagainya. Kalau perlu ditunggui sama kami-kami, yuk kita tunggui, kita bantu. Intinya kita harus siap untuk hadir. Nah ini hadir ini, hadir yang sepenuhnya, tidak hanya hadir fisik, tapi ketika mereka bertanya, kita itu bisa memberikan alternatif pilihannya. Mungkin jawaban itu munculnya bukan dari kita."

Narasumber 5:

Tanggal Wawancara: 5 Desember 2024

Pertanyaan 1: Bagaimana Organisasi Bapak/Ibu menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran bagi seluruh karyawan?

Jawaban:

"Terkait hal ini sebenarnya dari pimpinan tertinggi yaitu Menteri pernah bilang kalau ingin kita itu jadi institusi pembelajaran. intistitusi yang terus belajar, kita juga sudah lama menjadi corpu ya, nah dari sini sudah terlihat kalau pimpinan sendiri ingin organisasi ini mendukung pembelajaran. selain itu, juga kalau dari kepala badan kita baru saja selesai menetapkan peraturan semadcam omnibus law yang PER-6/2024 itu terkait pembelajaran disitu semua ada tu LO, PT, semua kegiatan di atur semua disitu".

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Pertanyaan 2: Bagaimana organisasi Bapak/Ibu memastikan bahwa karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide atau pendapat mereka?

Jawaban:

"Kalau menurutku kita biasa ada penyampaian pendapat melalui kuesioner anonim, tidak terdapat punishment bagi pegawai yang menyampaikan kritik. kita seringkan melakukan yang begini, ketika ada acara online pasti kita pakai slido, pendapat-pendapat bisa d sampaikan baik itu masukan, kritikan juga ada ya.".

Pertanyaan 3: Jika ada perbedaan pendapat, biasanya apa yang dilakukan unit Bapak/Ibu?

Jawaban:

"Kalau sehari-harinya dirapat gitu pasti ada dimintakan pendapat masing-masing gitukan, kalau ada yang beda ya dibahas disitu. kalau mentok pun tapi jarang banget ya dimintakan pendapat pendukung lebih lanjut dan jika diperlukan dibuatkan forum diskusi bersama dengan pihak terkait".

Pertanyaan 4: Bagaimana unit Bapak/Ibu menangani kesalahan atau kegagalan? Apakah ada mekanisme untuk merefleksikan keberhasilan atau kegagalan dari proyek/kegiatan sebelumnya?

Jawaban:

"Kalau salah banget biasa itu ditangani sama KI (Kepatuhan Internal) ya, tapi kalau salah-salah kecil gitukan harusnya bisa langsung terdeteksi ya. Secara pekerjaan itu

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

kan bertingkat ya, atasan pasti memeriksa, saat ditemukan salah pasti langsung dikoreksi dan langsung diminta diperbaiki ya. Initnya sih secara peraturan evaluasi itu ada disemua lini bahkan di unit kita itu ada bagian evaluasi semuanya punya itukan. kalau terkait waktu ya pasti ada ya orang itukan memang sehari-hari yang kita lakukan ya. Yang berhasil dan bagus-bagus itu ada penghargaan kan, kinerja kita di hitungkan itu ada IKI (Indikator Kinerja Individu), IKU (Indikator Kinerja Utama) itukan terkait reward and punishment ya. ya. balik lagi kalau kegagalan merupakan celah untuk belajar dan kegagalan tersebut diharapkan agar dapat dipelajari pada waktu selanjutnya agar tidak mengalami kegagalan serupa, baik dalam kurun waktu yang singkat maupun berkelanjutan kemudian.”.

Pertanyaan 5: Apakah Bapak/Ibu merasa bahwa organisasi saat ini cukup mendukung untuk menciptakan ide-ide baru? Terkadang, ada ide yang sulit diterima karena belum teruji. Bagaimana Bapak/Ibu menangani situasi di mana ada penolakan terhadap ide baru yang belum lama beredar?

Jawaban:

“Ide baru merupakan hal yang bagus, akan tetapi terkait pengaplikasian terhadap pekerjaan tentunya diperlukan sudut pandang lebih besar lagi yang dapat menopang kebutuhan organisasi secara menyeluruh. Dengan dorongan ide-ide baru terkadang membuat pengelompokan kecil dari berbagai kebutuhan organisasi, disinilah harusnya organisasi dapat hadir untuk dapat menyelaraskan ide-ide yang berskala kecil agar dapat saling mengisi untuk kebutuhan organisasi secara menyeluruh, termasuk dengan aturan yang ada. Ide, inovasi itu sudah didukung sebenarnya, udah

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

banyak ketentuan, udah banyak liga inovasi dan sebagainya cuman pada implementasinya kadang nggak sesuai yang kita harapkan kayaknya ada beberapa hal, yang pertama pimpinan di Badan XYZ sendiri, itu kelihatan beda unit tertentu yang pimpinannya itu kayaknya konsentrasi banget sama inovasi itu unitnya itu banyak banget inovasinya contohnya aja misalnya aku sebut merk, Pusat Keuangan dulu dan mungkin sekarang masih berlanjut, itu tuh jadi salah satu unit yang paling banyak inovasinya dan nggak menutup kemungkinan kalau menurut pendapatku, pengamatanku itu, itu peran pimpinannya tertingginya itu yang bener-bener mengajak, men-trigger itu, sementara ada unit-unit lain yang memang kayaknya adem-adem aja dan yaudahlah bisnis as usual aja, jadi nggak terlalu mementingkan inovasi itu jadi salah satu faktor yang memicu inovasi dan membedakan antara unit di Badan kita sendiri itu bedanya itu berasa kok. Ide dan inovasi itu orang tuh cenderung ke aplikasi biasanya gitu ya, karena biasa yang menang lomba itu aplikasi, jadi untuk inovasi-inovasi itu kadang banyak yang pengen aplikasi apa-apa, sementara ketika membangun aplikasi itu sendiri nanti minta bantuan ke TIK, tapi TIK lagi terlalu sibuk sehingga nggak bisa dibuat itu. Jadi kan itu juga jadi yang menghambat. Inovasi seharusnya nggak cuma aplikasi kan, banyak hal lain yang bisa. Jadi itu pandanganku di Badan kayak gitu sih mungkin sama kurang sosialisasi juga iya, terus orang-orang kan sebenernya udah tau pakai aplikasi jadi kan, tapi kadang nggak kurang familiar ya, sosialisasi kurang, terus kadang dia jarang memakai, jadi yang nggak terbiasa gitu kan."

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Pertanyaan 6: Sejauh mana proses pembelajaran di organisasi ini diterapkan dalam kegiatan sehari-hari? Apakah ada kegiatan rutin yang secara langsung mendukung pengembangan keterampilan pegawai?

Jawaban:

"Proses pembelajaran pada organisasi saat ini telah mencoba berbagai macam model dan teori dari pembelajaran masa kini yaitu seperti halnya metode E-Learning, Pelatihan Jarak Jauh, Pelatihan Klasikal, Pelatihan Blended Learning dan Pelatihan/ Pembelajaran Terintegrasi yang merupakan gabungan dari beberapa metode yang ada. Kegiatan rutin yang dilakukan dalam rangka meningkatkan ketrampilan tentunya ada, terlebih jika pelatiha terkait memiliki alokasi waktu praktik, Action Learning ataupun bimbingan pada tempat kerja masing-masing. Porsi tersebut merupakan bagian yang paling banyak dalam rangka mendukung pengembangan ketrampilan pegawai melalui pelatihan.".

Pertanyaan 7: Sejauh mana unit Bapak/Ibu secara aktif mencoba cara-cara baru dalam bekerja?

Jawaban:

"Kalau di kitakan waktu masih jadi CPNS itu sudah di minta buat ide inovasi gitukan jadi tugas latsar ya, terus di terapin di kantor, nanti di nilai biar bisa luus latsar. selain yang tadi lomba-lomba itu palingan sih jadi organisasi sudah mencoba membina sejak dini lah ya sebelum masuk full di dunia kerja itu pegawai sudah di tantang untuk mencoba ide ide baru dalam bekerja, kan itu anak-anak biasanya lebih fresh ya harusnya ide nya banyak. Pembiasaan pegawai dengan mencantumkan IPR

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

secara triwulanan, sehingga secara tidak langsung organisasi mengajak pegawainya untuk dapat belajar dalam kurun waktu tertentu/ berkala.".

Pertanyaan 8: Bagaimana proses Pendidikan dan Pelatihan berlangsung di unit ini?

Jawaban:

"Proses yang lazim adalah dengan pengusulan kebutuhan peningkatan kompetensi yang dibutuhkan, kemudian penugasan, pelaksanaan pelatihan dan dilanjutkan dengan penerapan ilmu yang diberikan pada pekerjaan sehari-hari".

Pertanyaan 9: Apakah ada sistem yang terintegrasi untuk menyebarkan pengetahuan dan pembelajaran di seluruh organisasi? Bagaimana pengetahuan tersebut dibagikan?

Jawaban:

"Terkait ini kita punya Knowledge Management System (KMS) yang saat ini diterapkan oleh organisasi melalui platform Kementerian Learning Centre (KLC), baik dari penyelenggaraan pelatihan dengan metode digital atau juga pelatihan kombinasi dapat difasilitas melalui KMS tersebut, selain itu juga terdapat berbagai video pengetahuan yang diharapkan dapat menjadi sarana pembelajaran bagi semua pegawai di lingkungan Kementerian. Cara penggunaannya adalah dengan memberikan akses bagi semua pegawai Kementerian dalam mencari pengetahuan yang diharapkan dalam KMS tersebut, selain itu juga pegawai selain Kementerian

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

juga dapat mengakses KMS tersebut dengan mendaftar terlebih dahulu sebelum mengakses berbagai hal yang telah disediakan dalam KMS tersebut.".

Pertanyaan 10: Menurut Bapak/Ibu bagaimana unit ini mengumpulkan informasi terkait perkembangan tren ekonomi, sosial dan teknologi secara terus-menerus?

Jawaban:

"Fungsi utama kita itu lebih ke pengembangan SDM ya jadi kalau kita ngobrolin ke proses bisnis terutama di Badan XYZ perkembangan ekonomi, sosial, teknologi itu sebenarnya kita berusaha mengikuti dan menangkap cuma nggak ada mekanisme yang rigid banget sebenarnya jadi maksudnya ada mekanisme AKP insidental mungkin ya bisa dihubungkan ke sana jadi kan ketika ada perkembangan ekonomi, sosial, teknologi kan kalau buat tugas dan fungsinya kita berdampaknya itu kita perlu SDM yang seperti apa sih untuk menghadapi kondisi itu jadi kayaknya lebih bisa dihubungkan ke sana. Jadi misalnya ini yang lagi hangatkan presiden kita nargetin tax ratio tinggi banget tuh jadi kan kita di Badan ini bakal terpengaruh bagaimana kita bisa menyiapkan SDM-nya untuk bisa sampai target itu jadi kan kita peran-nya mungkin lebih kesana ke penggembangan SDM isunya paling di sana sama apa lagi ya kalau di UPT mungkin ada mekanisme AKP kewilayahan juga itu yang lebih spesifik ke daerah-daerah tentu misalnya di daerah tertentu sosial budaya nya misalnya Pontianak ya, Pontianak itu kan banyak warga keturunan sehingga butuh latihan bahasa mandarin jadi tampaknya lebih kayak gitu

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

sih dari AKP reguler, insidental, kewilayahan mungkin dari situ sih kita menangkap isu-isu itu".

Pertanyaan 11: Apakah pernah melakukan benchmarking? Jika ya, bagaimana organisasi Bapak/Ibu memanfaatkan praktik terbaik atau pembelajaran dari organisasi lain?

Jawaban:

"Di benchmarking atau mem-benchmark? kalau di-benchmarking kayaknya sering deh kalau mem-benchmarking kayaknya tergantung kegiatannya ya kalau gak salah masih ada beberapa kegiatan yang kita ngelakuin tapi memang lebih selektif sih".

Pertanyaan 12: Apakah Bapak/Ibu atau atasan Bapak/Ibu secara aktif terlibat dalam proses pembelajaran, seperti memberikan umpan balik, mentoring, atau berpartisipasi dalam program pelatihan? Jika ya, Apa langkah-langkah konkret yang di ambil untuk memastikan hal tersebut?

Jawaban:

"Ya. kalau keterlibatan pimpinan itu udah pasti ya kalau kita lihat itu pasti pernah menjadi mentor, coach, bahkan juga sebagai pengajar atau narasumber itu sering. Langkah konkrit yang saat ini dilakukan contohnya rutin mengadakan forum diskusi terbuka, seperti sesi town hall meeting atau knowledge sharing, di mana pegawai di setiap unit dapat menyampaikan pandangan dan belajar dari satu sama lain. Selain itu, pimpinan juga memberikan apresiasi terhadap ide-ide inovatif,

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

misal kalau dirapat itu minimal terima kasih bahkan ada pujian biasanya ya, sekecil apapun kontribusinya pasti di apresiasi".

Pertanyaan 13: Bagaimana Bapak/Ibu atau atasan Bapak/Ibu memotivasi dan mendukung pegawai untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka?

Jawaban:

"Dengan memberikan penugasan penugasan tertentu yg dapat berkontribusi dalam meningkatkan kompetensi pegawai ybs, krn sebagaimana prinsip strategi corpu, bahwa dampak terbesar dari pembelajaran didapat pada saat seseorang melakukan sesuatu secara langsung atau terintegrasi dengan pekerjaan".

Pertanyaan 14: Apakah ada hal lain yang menurut Bapak/Ibu penting terkait dengan upaya dalam menjadi Organisasi Pembelajaran? Mungkin sekalian bisa memberikan saran atau masukan terkait upaya peningkatan budaya organisasi pembelajaran ini?

Jawaban:

"Memastikan "Learning spaces" yg memadai. Pasca covid ini kan digitalisasi probis, termasuk probis pembelajaran meningkat pesat ya. Seperti pelatihan jarak jauh (PJJ), e-learning, penyusunan aset intelektual dll. Tapi di balik itu semua, bagi sebagian orang ga akan termanfaatkan dengan optimal selama ga ada learning spaces yg memadai, baik untuk melakukan self-learning (misal ikut e-learning open access), structured learning (PJJ), maupun collaborative learning (sharing

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

knowledge, FGD, dll). Hal tersebut salah satunya bisa jadi karena tuntutan pekerjaan yang tinggi, ga jarang orang PJJ aja ya cuma setor nama doang kan, karena riilnya tetap ngerjain kerjaan kantor. Aslinya pimpinan di level atas udah sepakat bikin kebijakan untuk memberikan ruang belajar yg memadai, namun implementasinya di lapangan kan ga gitu. belum semua jenjang elemen di organisasi punya persepsi yang sama, akhirnya ya banyak PJJ, elearning dll yang hanya "asal selesai", tapi ga memberikan nilai tambah bagi user atau bahkan organisasinya juga jadi itu sih menurutku, learning spaces, kesempatan bagi anggota organisasi utk melakukan pembelajaran dengan lebih bebas, baik secara mandiri, terstruktur, kolaborasi, maupun terintegrasi di tempat kerja".

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Organisasi Pembelajaran: Studi Implementasi Model Tiga Pilar Utama Di Badan XYZ
Iki Rizal Apriandi, Prof. Amin Wibowo, S.E., M.B.A., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/