

## Pengembangan pendidikan tinggi melalui budaya learning organization era society 5.0

Asih Puji Hastuti a.1\*

\*a Institut Islam Nahdlatul Ulama (INISNU) Temanggung, Indonesia;

<sup>1</sup>asihpuji.aph@gmail.com

\*Correspondent Author

### KATAKUNCI

Pengembangan organisasi  
Pendidikan tinggi  
Organisasi pembelajaran

### KEYWORDS

Organizational development  
Higher education  
Learning organization

### ABSTRAK

Memasuki era *society 5.0* organisasi khususnya perguruan tinggi harus segera memilih terobosan baru terkait inovasi dalam segala aspek baik dari sisi teknologi informasi (IT), cara operasional, sistem kerja, penilaian kinerja, *virtual team work*, *virtual leadership* dan lainnya. Pengembangan pendidikan tinggi mutlak dilakukan jika organisasi ingin tetap *survive* dan bisa bersaing dengan para kompetitornya. Budaya *learning organization* penting dimiliki agar organisasi mampu beradaptasi pada perubahan sebagai sarana belajar dan terus memperbaiki diri secara berkelanjutan. Artikel ini bertujuan untuk membahas strategi pengembangan organisasi khususnya pendidikan tinggi dengan menggunakan konsep *learning organization* dalam rangka menghadapi era *society 5.0*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi merupakan kunci utama agar pendidikan tinggi mampu merubah mekanisme yang dimiliki melalui budaya *learning organization* menciptakan layanan pendidikan berbasis teknologi.

### ***Development of higher education organizations through learning organization culture era society 5.0***

Entering the era of society 5.0, organizations, especially universities, must immediately choose new breakthroughs related to innovation in all aspects, both in terms of information technology (IT), operational methods, work systems, performance appraisals, virtual team work, virtual leadership and others. Higher education development is absolutely necessary if the organization wants to survive and be able to compete with its competitors. It is important to have a learning organization culture so that organizations are able to adapt to change as a means of learning and continue to improve themselves in a sustainable manner. This article aims to discuss organizational development strategies, especially higher education using the concept of learning organization in order to face the era of society 5.0. The results of this study indicate that innovation is the main key so that higher education is able to change the mechanism it has through a learning organization culture to create technology-based education services.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## Pendahuluan

Pengembangan organisasi merupakan langkah tepat agar sebuah organisasi mampu beradaptasi pada perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan lingkungan eksternal yang tidak dapat diprediksi memaksa sebuah organisasi agar mampu belajar secara berkelanjutan. Pengembangan organisasi dan *learning organization* merupakan isu strategis yang harus diantisipasi oleh organisasi di masa sekarang ini dalam menyongsong *era society 5.0* yang berbasis teknologi digital.

Pendidikan tinggi harus memiliki semangat dan jiwa sebagai organisasi pembelajar dengan mengadopsi analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*). Organisasi pembelajar memiliki kapasitas dalam mengukur potensi misalnya sumber daya yang dimiliki terkait dana, SDM, dan sumber daya lainnya sebagai daya dukung yang telah dimiliki organisasi. Selain itu organisasi pembelajar mengenali kelemahan internal organisasinya sehingga dengan segera dapat mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi. Organisasi mampu mengidentifikasi peluang sebagai sumber ide lahirnya inovasi. Kepekaan organisasi pada hal-hal yang mengancam keberlangsungannya di masa mendatang.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristekdikti) menyatakan bahwa Perguruan Tinggi (PT) yang mahasiswanya tidak sampai 1.000 maka akan di merger. Berdasarkan data dari 3.021 Perguruan Tinggi Swasta (PTS) ada 1.600 PTS yang memiliki jumlah mahasiswa 500 ke bawah. Secara lebih rinci ada 476 PTS yang jumlah mahasiswanya kurang dari 100. Sedangkan 912 PTS memiliki jumlah mahasiswa antara 100 sampai dengan 500. Mirisnya ada 336 kampus yang berjumlah nol mahasiswa (Caesaria, 2021). Permasalahan terkait menurunnya jumlah mahasiswa di perguruan tinggi sangat kompleks, terkait akreditasi prodi yang mengakibatkan sepi peminat, kompetitor perguruan tinggi lain yang lebih mengedepankan kualitas dan masih banyak lagi faktor penyebab lainnya. Oleh sebab itulah fenomena menurunnya jumlah mahasiswa bisa dipahami sebagai ancaman bagi keberlangsungan perguruan tinggi. Dengan adanya hal tersebut maka perguruan tinggi harus menjadi organisasi pembelajar sehingga secara terus-menerus melakukan pengembangan organisasi melalui inovasi teknologi, sistem, dan layanan berkualitas.

Melalui penelitian ini diharapkan organisasi pendidikan tinggi mampu mengenali kondisi internal organisasi sekaligus mengantisipasi lingkungan eksternal. Organisasi mampu berinovasi secara berkelanjutan dengan memanfaatkan teknologi untuk mencapai tujuan dan visi masa depan.

Berdasarkan yang telah dikemukakan maka sasaran penelitian ini adalah perguruan tinggi yang belum menggunakan prinsip *learning organization* sebagai upaya pengembangan

organisasi terutama dalam menghadapi era *society 5.0*.

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu banyaknya perguruan tinggi yang akan ditutup atau dimerger karena jumlah minimal mahasiswa tidak terpenuhi. Tujuan dari penelitian ini agar perguruan tinggi memahami dan memakai prinsip *organizational learning* dalam mengembangkan kualitas perguruan tinggi di era *society 5.0*.

Kajian pustaka penelitian yang relevan dengan penelitian ini diantaranya hasil studi (Nastiti & 'Abdu, 2020) mengemukakan bahwa pembelajaran di era *society 5.0* pendidik perannya akan digantikan oleh robot dengan sistem *Artificial Intelligence* untuk menggantikan pendidik atau dikendalikan oleh pendidik secara jarak jauh. Proses pembelajaran tidak terbatas ruang dan waktu sehingga bisa dilakukan dengan atau pun tanpa pendidik. Perguruan tinggi dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dengan menerapkan pendidikan yang berbasis kompetensi, pemanfaatan *Internet of Thing (IoT)*, pemanfaatan *Virtual* atau *Augmented Reality*, dan pemanfaatan *Artificial Intelligence (AI)*. Secara garis besar layanan pendidikan tinggi harus berbasis teknologi *Big Data*, *Internet of Thing* dan *Artificial Intelligence* baik dalam sistem pembelajaran, layanan, dan sistem manajemen.

Hasil studi (Meher & Mishra, 2021) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Berbagi pengetahuan dan budaya organisasi merupakan faktor utama yang menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi organisasi.

Institusi pendidikan juga akan terkena imbas perubahan era *society 5.0*. Dalam dunia karir banyak pekerjaan yang dimiliki menghilang karena tidak lagi dibutuhkan sebagai akibat penerapan *Artificial Intelligence*. Pendidikan dikemas secara kreatif dan inovatif menggunakan media dan multi metode. Pendidikan juga harus diintegrasikan dengan teknologi (Oktradiksa et al., 2021).

Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas maka belum ada yang mengangkat tema terkait pengembangan perguruan tinggi dengan menggunakan konsep *learning organization* dalam rangka menyongsong era *society 5.0*, sehingga peneliti tertarik untuk mengangkat tema dari ketiga isu strategis organisasi yakni pengembangan perguruan tinggi, konsep *learning organization* dan era *society 5.0*.

## Metode

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kepustakaan atau literature. Penelitian studi literatur diperoleh dengan mengumpulkan informasi yang berasal dari data yang berkaitan dengan penelitian. Data diperoleh dari sumber buku-buku terkait, sumber online maupun jurnal-jurnal yang berasal dari internet. Setelah data dihimpun maka dilakukan olah data dengan cara menganalisis dan mengkaji data untuk kemudian dideskripsikan serta diambil

kesimpulan berdasarkan tujuan penelitian.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi merupakan perspektif perubahan yang direncanakan. Perubahan dalam bentuk aturan, perilaku dalam interaksi antar individu dan kelompok menuju visi masa depan. Pengembangan organisasi dapat diartikan sebagai perencanaan sebagai hasil reorganisasi dengan cara; (a) merubah nilai-nilai, teknologi maupun sistem sosial yang sebelumnya sudah ada, (b). mengaplikasikan pola-pola perilaku yang baru, dan (c). keberadaan kebijakan serta lingkungan yang mendukung sistem baru tersebut. Pengembangan organisasi mencakup struktur organisasi dan beberapa faktor yang mempengaruhi tugas dan fungsi seluruh organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi adalah faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Organisasi pembelajar adalah suatu organisasi yang mengembangkan kemampuannya secara berkesinambungan agar bisa adaptasi dan berubah, belajar secara terus menerus untuk mempertahankan eksistensinya. Proses pembelajaran memberikan pemecahan masalah dan memberikan manfaat yang luar biasa bagi proses perbaikan. Langkah *organizational learning* melalui penegakan strategi dimana manajemen berkomitmen terhadap perubahan, inovasi dan perbaikan yang berkesinambungan. Selanjutnya merancang ulang struktur organisasi, struktur yang formal merupakan menyingkirkan rintangan atau menggabungkan departemen bagi proses pembelajaran maka diperlukan untuk meningkatkan kerja tim (Zainal et al., 2017).

Kurt Lewin mengemukakan 3 tahap dalam proses perubahan organisasi yang terdiri atas: (a) *Unfreezing*, pelelehan status quo merupakan langkah untuk mengatasi keengganan individu atau kelompok sasaran untuk mau berubah; (b) *Changing*, gerakan transformasi pada keadaan baru; (c) *Refreezing*, pembekuan ulang yaitu pemantapan perubahan dengan menyeimbangkan kekuatan pendorong dan kekuatan penghambat. Ketiga langkah tersebut sangat penting diterapkan agar proses perubahan sukses dilakukan (Yukl, 2006).

Kaitannya dengan *Society 5.0* adalah organisasi melakukan perubahan terkait penggunaan teknologi *Big Data*, *Internet of Thing*, dan *Artificial Intelligence (AI)*. Penggunaan teknologi tersebut dengan *VR (Virtual reality)* yang digunakan untuk *campus tour* pada calon mahasiswa. Penggunaan *VR* dalam pembelajaran mahasiswa sehingga pembelajaran tampak nyata meski menggunakan media *virtual* sehingga informasi akan lebih mudah dipelajari dan dipahami. Sebagai imbasnya pendidik di era *society 5.0* harus

melek literasi digital terkait cara membuat, menyajikan maupun menggunakannya untuk tujuan pembelajaran secara maksimal.

Kesiapan terhadap perubahan pada penggunaan teknologi tinggi perlu disikapi kritis oleh pendidikan tinggi dengan mempersiapkan SDM yang handal dalam literasi digital masa depan karena penggunaan AI dalam bentuk robot juga akan memudahkan kegiatan pembelajaran.

## 2. Pengembangan Pendidikan Tinggi

Perguruan Tinggi sebagai sebuah organisasi pendidikan yang memiliki kontribusi pada bidang pendidikan harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan *Society 5.0* yang berbasis teknologi digital. Literasi digital merupakan suatu keharusan dalam penyelenggaraan perguruan tinggi sehingga semua komponen anggota organisasi harus menguasai kompetensi tersebut.

*Society 5.0* akan berpengaruh pada sistem pendidikan di Indonesia dan tentunya akan berimbas pada Undang-Undang Republik Indonesia tentang Sistem Pendidikan Nasional nantinya.

Perguruan Tinggi dalam *society 5.0* menggunakan strategi dalam rangka meningkatkan produktivitas riset dan pengabdian masyarakat berbasis inovasi agar terbentuk *Smart City* atau *Smart Campus* yang terkoneksi dengan teknologi digital (Setiawan & Lenawati, 2020). Konsep *smart campus* akan memudahkan layanan bagi internal kampus terkait penyelenggaraan pendidikan, begitupula akan memberikan akses kemudahan bagi pihak eksternal yakni stakeholder maupun mitra kampus sehingga dapat saling terkoneksi. Melalui *smart campus* kegiatan Tri dharma Perguruan Tinggi yakni pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat berbasis digital sehingga akan memudahkan bagi semua pihak.

## 3. Budaya *Learning Organization*

Hasil studi (Lau et al., 2019) mengemukakan ada 3 model pendekatan fundamental dalam rangka *organizational learning* yaitu prinsip, tujuan dan proses. Konsep tersebut hasil penggabungan perspektif pengembangan organisasi dan inovasi teknologi. Ketiga model tersebut dapat memfasilitasi organisasi untuk mengukur dan beradaptasi pada

kebutuhan serta orientasi belajar organisasi kaitannya dengan lingkungan kompetitif, tren teknologi dan pertumbuhan organisasi.

Hasil studi (Alonazi, 2021) menunjukkan bahwa hubungan sistem dan kerja tim berpengaruh besar pada *organizational learning*. Hubungan sistem dipahami sebagai upaya organisasi untuk bisa mengamati masalah dari berbagai aspek dan mendorong karyawan terlibat. Keberadaan tim *learning* sangat memberikan andil besar dimana individu berpikir secara tim, berbagi pengalaman pengetahuan serta ketrampilan agar bisa mengerjakan sesuatu menjadi lebih baik. Karyawan dari setiap tingkatan mengambil bagian dalam pengambilan keputusan kolektif dan akuntabilitas. Praktik ini mengembangkan motivasi di antara karyawan untuk memperoleh pengetahuan baru sehingga mereka dapat mengambil keputusan yang lebih baik. Pembelajaran berkelanjutan juga ditemukan sangat terkait dengan budaya *learning organization*. Pembelajaran berkelanjutan pada tingkat individu penting tetapi tidak cukup untuk meningkatkan kinerja kecuali dimasukkan sebagai bagian dari sistem sehingga tim dan individu dapat berkembang.

Hasil studi (Barão et al., 2017) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan yang efektif didasarkan pada proses dinamis organisasi, analisis prediksi, dan identifikasi wawasan yang dapat mengubah dan menambah nilai bagi pembelajaran organisasi.

#### 4. Era Society 5.0

Konsep *society 5.0* pertama kali diinisiasi oleh Pemerintah Jepang pada Januari 2016. Hal tersebut berawal dari kekhawatiran yang diakibatkan menurunnya angka kelahiran, banyaknya generasi tua, hilangnya penghasilan dan kesejahteraan yang diakibatkan otomatisasi industri, pekerjaan manusia yang digantikan dengan robot. Konsep tersebut berusaha untuk menciptakan masyarakat yang berkelanjutan dan berkontribusi pada keamanan dan kenyamanan individu berdasarkan sistem *cyberphysical*. *Society 5.0* ditandai dengan adanya beberapa sistem digitalisasi misalnya transportasi jalan raya, manajemen energi yang terhubung ke internet untuk mitigasi lokal dan masalah sosial global seperti pengurangan emisi karbon. Konsep baru ini bertujuan untuk fokus pada manusia untuk menyeimbangkan penyebaran teknologi *Big Data*, *Internet of Things (IoT)*, dan *Artificial Intelligence (AI)* dengan penyelesaian utama pada masalah masyarakat seperti daya saing, produktivitas, koneksi dan kesejahteraan. Hal ini atas dasar pencapaian maksimalisasi transformasi teknologi digitalisasi yang sedang berlangsung saat ini (Narvaez Rojas et al., 2021).

Hasil studi (Roblek et al., 2020) menyatakan bahwa ada kaitan antara internet dengan pengembangan berkelanjutan serta *society 5.0*. Berdasarkan hasil analisisnya ada empat tema penting terkait ketiga hal tersebut yakni pengembangan, informasi, data, dan bisnis serta layanan. Hasil penelitian tersebut menekankan pentingnya inovasi dalam kerangka konsep, teknologi, dan konteks penggunaan internet dan dampaknya terhadap pembangunan berkelanjutan dan *Society 5.0*.

Era *Society 5.0* identik dengan *Artificial Intelligence* (AI) yang ditambahkan ke dalam sistem. Sistem mampu membaca data eksternal dengan benar, mengelola data, dan menggunakan hasil yang diproses untuk tujuan tertentu. AI adalah perangkat lunak komputer yang memiliki mekanisme pembelajaran, dan kemudian dengan pengetahuan ini digunakan untuk membuat keputusan dalam situasi baru seperti yang dilakukan manusia. AI sudah mulai digunakan di masyarakat karena dapat mempermudah pekerjaan dan meningkatkan produktivitas kerja. Begitupula dengan teknologi *Big Data* yang didukung dengan internet dan sistem komputerisasi yang canggih dengan mesin akan meminimalisir intervensi manusia untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi (Rahmanto et al., 2021).

*Society 5.0* ditandai dengan adanya *super smart society*, *digital transformation*, dan *Big Data*. *Society 5.0* fokus pada penggunaan alat dan teknologi untuk memberi manfaat pada manusia, memposisikan manusia sebagai pusat inovasi, transformasi teknologi, otomatisasi industri. Masyarakat cerdas *Society 5.0* menghubungkan manusia dengan dunia maya dengan optimalisasi pada *Artificial Intelligence* (AI) (Pereira et al., 2020).

## 5. Penerapan Konsep *Learning Organization* di Perguruan Tinggi Menghadapi Era *Society 5.0*

Konsep *learning organization* mencakup apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, bagaimana membagikannya pada anggota organisasi, serta seberapa besar luaran pembelajaran tertanam pada sistem, struktur, dan budaya organisasi. Menurut (Cummings & Worley, 2005) karakteristik *learning organization* meliputi 5 hal berikut:

- a. *Structure*: struktur organisasi berbasis tim kerja, hubungan yang kuat, jaringan lintas organisasi baik internal maupun eksternal organisasi. Hal ini memungkinkan terjadinya berbagi informasi, keterlibatan pembuatan keputusan, sistem berpikir dan pemberdayaan.

- b. *Information system*: organisasi pembelajar meliputi mengumpulkan dan memproses informasi. Sistem informasi belajar organisasi menyediakan infrastuktur untuk *organization learning*. Sistem tersebut memfasilitasi secara cepat akuisisi, pemrosesan, dan memperkaya berbagi informasi dan memungkinkan orang untuk manajemen pengetahuan agar unggul dalam bersaing.
- c. *Human resources practices*: sumber daya manusia, termasuk di dalamnya penilaian, *rewards* dan pelatihan di desain untuk kinerja jangka panjang mengembangkan pengetahuan yang menguatkan akuisisi dan berbagi keahlian-keahlian dan pengetahuan baru.
- d. *Organization culture*: organisasi pembelajar memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya keterbukaan, kreativitas dan uji coba oleh anggota organisasi. Nilai dan norma menyediakan dukungan sosial yang dibutuhkan untuk belajar secara sukses. Hal tersebut mendorong anggota untuk memproses dan berbagi informasi, menciptakan inovasi dan bebas untuk mencoba hal baru, berani mengambil resiko terjadinya kegagalan dan belajar dari kesalahan.
- e. *Leadership*: intervensi ditujukan untuk transformasi organisasi. *Organization learning* sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif. Para pemimpin organisasi pembelajar memiliki model terbuka, berani mengambil resiko, dan melakukan refleksi bagi proses belajar. Mereka juga mengkomunikasikan visi organisasi pembelajar dan menyediakan empati, dukungan, dan kebutuhan advokasi pribadi untuk memberikan contoh pada yang lain.

Dengan memakai konsep *learning organization* tersebut diatas maka perguruan tinggi era society 5.0 dapat mengambil strategi sebagai berikut: a) terkait struktur organisasi dengan membentuk *virtual teams* dimana sistem kerjanya tidak terikat tempat dan waktu, tim dapat saling terhubung kapanpun dan dimanapun, misalnya saja dalam rangka kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi yakni penelitian dan pengabdian masyarakat, internal perguruan tinggi dapat menggali data-data secara online atau melakukan kegiatan pengabdian berbasis digital. Begitupula dengan kegiatan pembelajaran, mahasiswa bebas mengikuti perkuliahan tanpa dibatasi ruang dan waktu (*virtual class*). Mahasiswa dapat mengakses materi perkuliahan secara online, bisa mengakses video dengan konsep VR (*Virtual Reality*) atau laboratorium digital sehingga akan lebih memberikan pemahaman yang kongkrit; b) Sistem Informasi, seperti kita tahu

bahwa era society 5.0 berbasis internet, big data, dan AI, maka perlu adanya dukungan pada sistem tersebut. Misalnya saja perguruan tinggi menyediakan akses internet yang cepat dan gratis, semua layanan berbasis digital, pemakaian robot dengan tujuan mempermudah bukan untuk mengganti tenaga dosen karena tetap saja dosenlah yang memprogram terkait materi perkuliahan pada robot tersebut, beberapa hal tersebut perlu segera ditingkatkan dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing; c) Praktek SDM, penilaian kinerja tidak lagi dilakukan secara manual. Misalnya saja dengan melihat kinerja karyawan berbasis digital mengenai kedisiplinannya, dan output yang dihasilkan berbasis laporan digital. Sistem rewards digital misalnya saja melalui sistem kredit atau angka secara digital. Rewards diberikan pada karyawan yang telah mencapai target angka kumulatif tertentu ataupun berprestasi. *Reward* merupakan wujud penghargaan dari institusi atas prestasi maupu pencapaian karyawan. Dengan adanya *rewads* tersebut maka akan memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang maksimal. Kegiatan pelatihan sangat penting dilakukan dalam rangka proses belajar organisasi yang berkelanjutan sangat diperlukan untuk meningkatkan kompetensi di era *Society 5.0* yang berbasis teknologi digital; d) budaya organisasi dengan sistem terbuka akan membuka peluang munculnya inovasi dan kreativitas anggota organisasi, menumbuhkan pribadi yang kuat berani mengambil resiko dan belajar dari kesalahan sebelumnya; e) Faktor kepemimpinan juga sangat penting dalam mengarahkan visi masa depan serta memberikan dukungan dan rasa empati pada karyawan.

## Simpulan

Menurunnya kualitas perguruan tinggi akan mengakibatkan berkurangnya daya saing sehingga dapat mengancam keberlangsungannya di masa depan. Wacana penutupan Perguruan Tinggi merupakan salah satu problematika yang dihadapi Perguruan tinggi sebagai akibat organisasi yang kurang adaktif terhadap lingkungan eksternal serta kurang memahami pentingnya konsep *organizational learning* dalam pengembangan organisasi. Organisasi yang stagnan sudah puas dengan pencapaiannya tanpa ada upaya belajar berkelanjutan tanpa disadari pada akhirnya akan mengalami pertumbuhan yang menurun dan berdampak pada kematian organisasi.

Perguruan tinggi menyongsong era society 5.0 harus mempersiapkan dengan matang khususnya SDM yang handal dalam literasi digital dengan keahlian memanfaatkan *Internet of Thing (IoT)*, *Big Data*, dan *Artificial Intelegence (AI)*. Penerapan konsep *smart campus* yang mengedepankan interkoneksi internal maupun eksternal organisasi.

## Daftar Pustaka

- Alonazi, W. B. (2021). Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: A national study. *BMC Health Services Research*, 21(1), 422. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06454-9>
- Barão, A., de Vasconcelos, J. B., Rocha, Á., & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735–740. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.013>
- Caesaria, S. (2021, April 30). *Kemendikbudristek: Ada 336 Kampus Swasta Terancam Merger*. <https://www.kompas.com/edu/read/2021/04/30/144119871/kemendikbudristek-ada-336-kampus-swasta-terancam-merger?page=all>
- Cummings, T., & Worley, C. (2005). *Organization Development and Change* (8th edition). Thomson South Western.
- Lau, K. W., Lee, P. Y., & Chung, Y. Y. (2019). A collective organizational learning model for organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 107–123. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0228>
- Meher, J. R., & Mishra, R. K. (2021). Examining the role of knowledge sharing on employee performance with a mediating effect of organizational learning. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2020-0056>
- Narvaez Rojas, C., Alomia Peñafiel, G. A., Loaiza Buitrago, D. F., & Tavera Romero, C. A. (2021). Society 5.0: A Japanese Concept for a Superintelligent Society. *Sustainability*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/su13126567>
- Nastiti, F., & 'Abdu, A. (2020). Kesiapan Pendidikan Indonesia Menghadapi era society 5.0. *Edcomtech (Jurnal Kajian Teknologi Pendidikan)*, Volume 5, No 1, 61–66.
- Oktradiksa, A., Bhakti, C. P., Kurniawan, S. J., Rahman, F. A., & Ani. (2021). Utilization artificial intelligence to improve creativity skills in society 5.0. *Journal of Physics: Conference Series*, 1760, 012032. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1760/1/012032>

- Pereira, A., Lima, L., & Santos, F. (2020). Industry 4.0 and Society 5.0: Opportunities and Threats. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Volume-8 Issue-5, 3305–3308. <https://doi.org/10.35940/ijrte.D8764.018520>
- Rahmanto, F., Pribadi, U., & Priyanto, A. (2021). Big Data: What are the Implications for Public Sector Policy in Society 5.0 Era? *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 717(1), 012009. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/717/1/012009>
- Roblek, V., Meško, M., Bach, M. P., Thorpe, O., & Šprajc, P. (2020). The Interaction between Internet, Sustainable Development, and Emergence of Society 5.0. *Data*, 5(3). <https://doi.org/10.3390/data5030080>
- Setiawan, D., & Lenawati, M. (2020). Peran dan strategi perguruan tinggi dalam menghadapi era Society 5.0. *RESEARCH: Computer, Information System & Technology Management*, 3(1), 1–7.
- Yukl, G. (2006). *Leadership ion Organizations*. Pearson Prentice Hall.
- Zainal, V., Hadad, M., & Ramly, M. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Keempat)*. PT RajaGrafindo Persada.