

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

#### A. Tinjauan Literatur

Pada sub bab ini akan disajikan beberapa teori dari literatur yang berhubungan dengan *learning organization*, yang dipakai sebagai acuan dalam pembahasan tesis ini. Tinjauan literatur melalui studi kepustakaan ini mutlak menjadi keharusan, menurut Husein Umar (2005: 62), mengacu kepada teori-teori yang berlaku yang dapat dicari pada buku teks ataupun hasil penelitian orang lain baik yang sudah dipublikasikan maupun belum merupakan salah satu faktor keilmiah penelitian. Oleh sebab itu acuan teori ini menjadi keharusan.

##### 1. Perubahan Lingkungan menuju *Learning Organization*

J. Winardi (2006:1) menulis bahwa perubahan senantiasa mengandung makna, beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*). Perubahan ..... adalah proses dimana kita berpindah dari kondisi yang lalu menuju ke kondisi yang diinginkan, yang dilakukan oleh para individu kelompok-kelompok serta organisasi-organisasi dalam bereaksi terhadap kekuatan-kekuatan dinamik internal dan eksternal (Cook 1997) dalam J. Winardi (2005). Definisi tersebut memperlihatkan bahwa kondisi yang ada kurang memuaskan sehingga diperlukan adanya perubahan untuk mencapai kondisi yang lebih diinginkan. Adanya kekuatan dinamik internal dan eksternal yang turut menyebabkan adanya keharusan untuk menciptakan perubahan karena setiap organisasi senantiasa menghadapi masalah-masalah internal, tetapi karena organisasi merupakan suatu sistem, maka setiap organisasi menghadapi tekanan dan tuntutan dari lingkungan untuk menciptakan perubahan. Lebih lanjut dikatakan Winardi, setiap perubahan dalam manusia, struktur atau teknologi. Maka jelas bahwa perubahan tercakup pula dalam unsur lingkungan – nilai dan sumber-sumber daya. Apabila organisasi tidak dapat bereaksi dengan adanya perubahan-

perubahan tepat waktu akan sulit untuk memelihara ketahanan mereka. Tingkat perubahan berlangsung dengan cepat dalam kondisi sekarang

Dalam situasi perubahan yang kompleks dan penuh ketidakpastian diperlukan suatu reformasi administrasi publik menyeluruh, yang sesuai dengan tuntutan paradigma dan lingkungan stratejik baru. Paradigma administrasi publik baru adalah usaha untuk mengembangkan organisasi pelayanan publik yang mengarah ke tujuan untuk mewujudkan nilai-nilai kemanusiaan secara optimal melalui pengembangan sistem desentralisasi dan pengembangan organisasi yang responsive dan mengundang partisipasi, serta mampu secara merata memberikan jasa-jasa kepada masyarakat. (Mustopadidjaja, 2001)

Di bidang pemerintahan, dinamika perubahan sudah banyak terjadi dengan adanya tuntutan reformasi seiring dengan lontaran gagasan *reinventing government* seperti dinyatakan Osborne dan Gaebler (1992 ; 14) seperti dikutip Wilson (2007 : 4) gelombang debirokratisasi, desentralisasi serta deregulasi melanda banyak penyelenggara pemerintahan di dunia. Konsep *reinventing government* yang berorientasi pada hasil banyak dipelajari dan mulai diterapkan oleh birokrat. Bagi masyarakat, hasil yang efektif lebih baik dibandingkan hanya mematuhi prosedur yang belum tentu membuahkan hasil yang efektif.

Di Indonesia, sejak gerakan reformasi pada Mei 1998, sejumlah perubahan yang cukup signifikan mulai terjadi, dari gaya sampai proses pengambilan keputusan kebijakan publik. Perubahan signifikan juga terjadi pada pemerintahan. Pemerintahan tidak saja harus bisa menerima kritik dan tugas untuk menyelesaikan tuntutan reformasi. Dalam waktu bersamaan, pemerintah juga telah dipangkas wewenangnya. Dengan pemangkasan wewenang dan penambahan tugas baru ini, pemerintahan harus dibawa pada praktik *good public governance* (tata pemerintahan publik yang baik) dan *clean government* (pemerintahan yang bersih), harus diadakan reformasi yang serius atas pemerintahan, harus ada perubahan mendasar yang mencakup kelembagaan sistem kerja, dan bahkan mind-set para pelakunya dan pejabat tinggi sampai karyawan bawahan (Codri : 2007:2)

Masih menurut Azizy A. Codri ( 2007:8-9), perubahan dalam pemerintahan (publik) difokuskan pada perubahan dalam bingkai manajemen yaitu bagaimana memperbaiki kinerja birokrasi untuk memperoleh profit yaitu kebijakan dan pelayanan birokrasi sebagai landasan tata pemerintahan publik yang baik (*good public governance*).

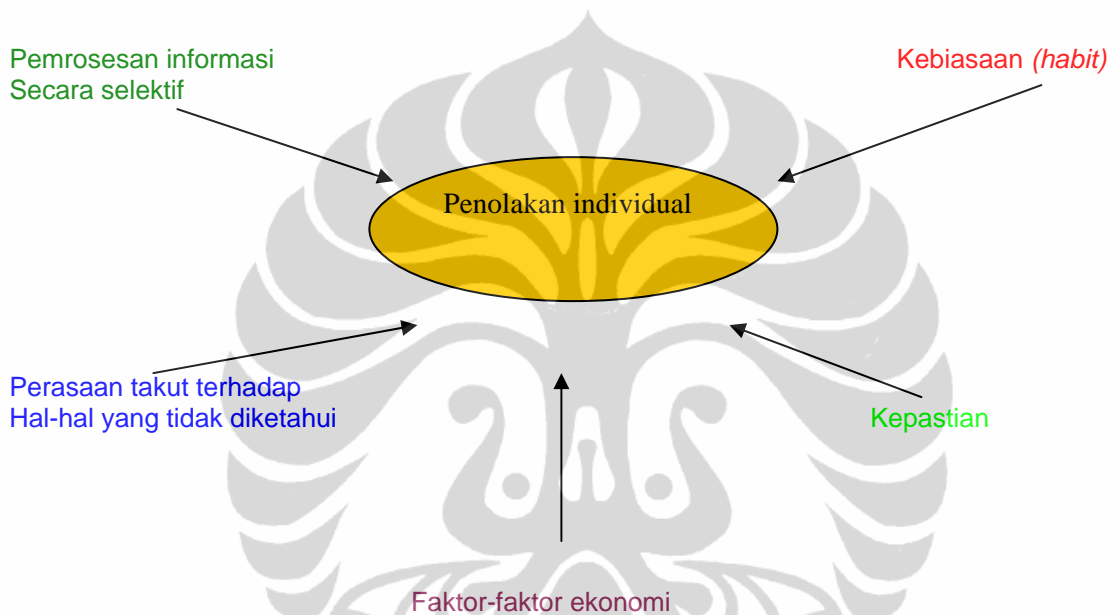
Menurut Lubis dan Husaeni (1987:30) lingkungan juga ditandai dengan kompleksitas yang tinggi dan perubahan yang cepat. Berbagai sektor berubah secara drastis, dengan perubahan yang saling berkaitan. Lingkungan jenis ini biasanya memberikan akibat yang negatif bagi organisasi, hingga mampu menyalakan organisasi. Peraturan pemerintah juga bisa memberikan pengaruh untuk lingkungan.

Badan Koordinasi Keluarga Berencana (BKKBN) sebagai organisasi publik yang mengelola pelaksanaan program KB Nasional, yang merupakan bagian integral dari pembangunan nasional diarahkan untuk meningkatkan kualitas penduduk dengan upaya peningkatan kepedulian dan peran serta masyarakat dalam pendewasaan usia perkawinan, pengaturan kelahiran, pembinaan ketahanan keluarga, peningkatan kesejahteraan keluarga untuk mewujudkan keluarga kecil, bahagia, dan sejahtera. juga tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang dinamis, berbagai tantangan permasalahan juga dihadapi oleh Program KB Nasional saat ini. Sekaitan dengan era informasi dan globalisasi semakin mendorong adanya tuntutan masyarakat kepada aparatur pemerintah untuk semakin transparan dalam kepemimpinan dan pengelolaan pemerintahan, sehingga pegawai BKKBN yang di tingkat Pusat dituntut pula untuk mampu melakukan pendekatan, metoda dan teknik advokasi seiring dengan kebutuhan pengembangan informasi dan ilmu pengetahuan. Dalam menghadapi hal itu, diperlukan sumber daya manusia birokrasi pemerintah yang selain mempunyai kemampuan administrasi publik secara efektif dan efisien, juga harus mampu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, melalui penerapan aspek-aspek *Learning Organization* .

Tetapi dalam menuju perubahan, ada beberapa faktor yang menghambat atau menolak terjadinya perubahan tersebut dalam, seperti ditulis Robbins (1991: 632-

644). dalam J. Winardi ( 2006:7), terdapat 5 (lima) alasan penolakan secara individual terhadap perubahan, bisa digambarkan sebagai berikut :

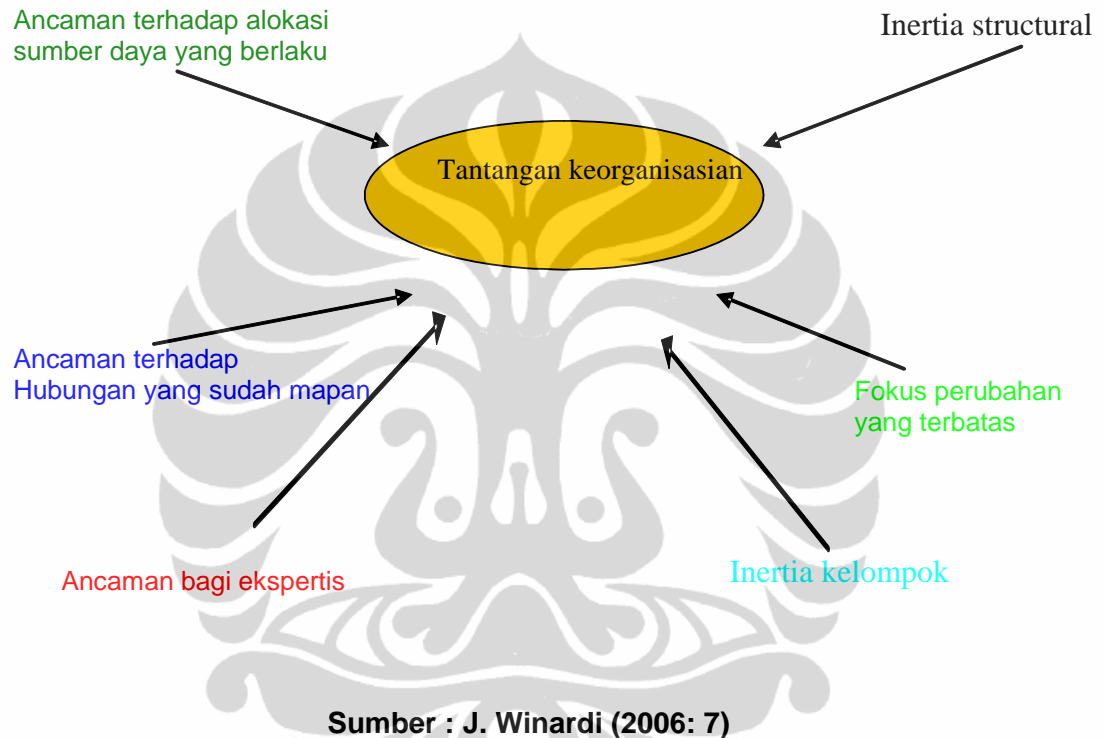
**Gambar 2.1**  
**Sumber (Penyebab) timbulnya Tantangan atau Penolakan Individual terhadap Perubahan (Robbins 1991)**



**Sumber : J. Winardi (2006: 7)**

Oleh karena sifat organisasi-organisasi pada umumnya adalah konservatif, maka secara aktif juga menentang perubahan. Telah teridentifikasi enam macam penyebab timbulnya tantangan-tantangan perubahan dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.2.**  
**Sumber (Penyebab) timbulnya Tantangan Keorganisasian terhadap Perubahan (Robbins 1991)**



Siagian. P Sondang (2002: 216-217) mengatakan ... manusia cenderung menolak jika persepsinya mengatakan bahwa perubahan itu tidak 'gemerincing di kantongnya', yang berarti bahwa manusia akan cenderung menolak perubahan jika ia berpendapat bahwa situasi baru yang diakibatkan oleh perubahan tersebut tidak akan menguntungkannya, apalagi jika diperkirakan bahkan akan merugikannya. Penolakan perubahan pada individu dapat terjadi karena berbagai faktor yaitu (1) tuntutan kuat untuk mengubah kebiasaan-kebiasaan seseorang, semakin banyak jenis kebiasaan yang harus diubah, pada umumnya berarti makin kuat kecenderungannya untuk menolak perubahan tersebut; (2) Persepsi seseorang tentang "rasa amannya", jika dengan situasi akibat perubahan, seseorang akan merasa rugi baik dalam karier, maupun penghasilan, kesejahteraannya, pastilah

individu itu akan menolak perubahan; (3) ketakutan akan hal-hal yang 'asing' seseorang pasti menyenangi di tempat dimana ia 'berada', apabila individu itu ditugaskan di tempat yang 'asing', kemungkinan ia akan menolak.; (4) Pemrosesan informasi secara selektif, pada umumnya manusia membentuk persepsi tertentu berdasarkan seleksi yang dilakukannya terhadap informasi yang dihadapinya, yang artinya manusia akan cenderung menggunakan informasi tertentu dan mengabaikan informasi yang lain.

Persepsi yang terbentuk, pada gilirannya akan mempengaruhi perilakunya yang berarti menjurus pada kemauan dan kesediaanya untuk melakukan penyesuaian tertentu dan menolak melakukan perubahan.

Kecenderungan menolak perubahan menurut Siagian P Sondang (2002: 217-218), bisa terjadi juga tingkat kelompok dan tingkat organisasi. Pada tingkat kelompok akan cenderung menentang perubahan jika para anggota kelompok memperkirakan bahwa perubahan tersebut akan berupa ancaman terhadap eksistensi kelompok yang bersangkutan (inersia kelompok).

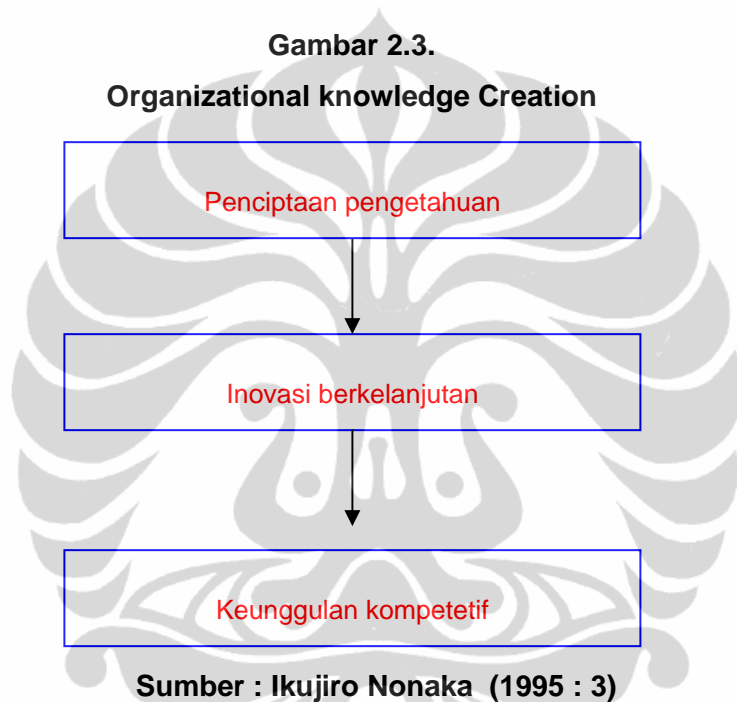
Pada kelompok tingkat organisasi, kecenderungan menolak perubahan terjadi pada 'inersia organisasional' yang disebabkan tiga faktor utama yaitu (1) jika lingkup terbatas, artinya jika manajemen hanya mengubah satu komponen organisasi dan tidak yang lain, pastilah komponen yang akan diubah mempertanyakan kenapa komponen lain tidak, padahal merupakan sub sistem, kalau yang satu tidak 'tidak beres' pastilah berpengaruh pada sub sistem yang lain, artinya perubahan akan mudah diterima kalau dilakukan secara menyeluruh; (2) berbagai komponen organisasi akan menolak perubahan jika akan berakibat pada terusnya hubungan kekuasaan dalam organisasi, yang akan berakibat pada bawahan; (3) penolakan perubahan juga akan terjadi, apabila para manajer berpandangan perubahan akan merupakan ancaman terhadap perolehan dana dan daya termasuk sumber daya manusia, yang selama ini sudah dinikmati.

Lebih lanjut menurut Siagian P Sondang (2002: 220), untuk itu perlu dilakukan taktik untuk menghadapi perubahan terhadap individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut, yaitu melalui :

- Pendidikan dan komunikasi, yang dimaksud adalah pemberian informasi yang selengkap mungkin kepada semua pihak dalam organisasi terutama yang terkena langsung dampak perubahan, tentang apa yang akan diubah dengan alasan kuat dan rasional. Dengan komunikasi yang transparan dan terbuka, melalui kegiatan tatap muka, informasi tertulis, diskusi, paparan oleh para ahli, dan laporan tentang situasi yang dihadapi oleh organisasi.
- Partisipasi, proses perubahan melibatkan kelompok orang yang memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi melalui pengetahuan, keterampilan dan pengalamannya kepada pengambilan keputusan yang bermutu tinggi
- Fasilitasi /bantuan/pemberian dukungan, dengan teknik berupa konseling, terapi, pelatihan atau cara-cara lain yang mempermudah anggota organisasi melakukan penyesuaian yang diperlukan, dan tidak menjanjikan dukungan tertentu yang tidak mungkin dipenuhi.
- Negosiasi, melakukan negosiasi dengan 'orang kuat tertentu' dengan menjanjikan imbalan, apabila perubahan yang didukungnya membuahkan hasil yang diharapkan.
- Manipulasi dan kooptasi, berkaitan dengan norma-norma etika yaitu manipulasi informasi menyangkut nilai etika karena kiat ini dapat memberikan gambaran yang berlebihan/kurang tentang keuntungan/kerugian yang akan diperoleh kalau perubahan terjadi, sedangkan kooptasi adalah membujuk orang yang paling berpengaruh dalam kelompok agar menerima perubahan dengan asumsi bahwa jika orang berpengaruh tersebut telah mengikuti perubahan, otomatis pengikut dalam kelompok itupun akan menerima perubahan.
- Paksaan (*coersion*), kalau dengan paksaan hanya satu-satunya cara untuk menuju ke perubahan agar organisasi mampu tumbuh dan berkembang seiring dengan lingkungan di sekitarnya, hal ini dapat dipakai dengan cara ancaman dipindahkan ke 'posisi' yang tidak 'enak'.

Menurut Ikujiro Nonaka (1995:3), perusahaan-perusahaan Jepang telah mencapai keberhasilan luar biasa karena keterampilan-keterampilan dan ekspertis

mereka dalam hal "menciptakan pengetahuan keorganisasian" (*organizational knowledge creation*). Yang dimaksudkan adalah kemampuan perusahaan secara keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru – kemudian menyebarkannya melalui seluruh organisasi tersebut dan 'memasukkannya' ke dalam produk-produk – servis-servis – serta sistem-sistem. Tahapan-tahapannya bisa digambarkan sebagai berikut:



Perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi banyak ditimbulkan oleh aneka macam kekuatan eksternal dan internal yang seringkali berinteraksi hingga saling mempengaruhi satu sama lain, seringkali menimbulkan dampak penting kepada individu-individu yang ada di dalam organisasi. Guna bertahan dan berkembang, organisasi harus mampu menciptakan pembelajaran bagi individu-individu di dalamnya dengan terus melakukan inovasi dan perbaikan di segala bidangnya.

Untuk dapat menghadapi perubahan, organisasi harus dapat mentransformasikan dirinya menjadi organisasi yang terus menerus berkembang (*development organization*), organisasi memerlukan pendekatan yang strategik dan sistematis dalam pertumbuhan dan perkembangan sumber daya manusia sehingga



mampu meningkatkan kesiapan kompetensi dan kemampuan memperbarui organisasi, juga diperlukan pemberdayaan sumber daya manusia untuk mendesain dan mengimplementasikan perubahan.

Perubahan yang diwujudkan dalam sebuah organisasi sebaiknya berorientasi kepada *Learning*, sehingga perubahan yang terjadi dapat terlaksana secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi yang bergantung pada seluruh anggota organisasi.

Salah satu cara untuk mencapai kondisi seperti di atas adalah melakukan transformasi organisasi menuju *learning organization*. *Learning organization* yang dikembangkan melalui sistem organisasi secara keseluruhan telah didefinisikan dari berbagai perspektif yang dilakukan oleh sejumlah ahli. Dari berbagai pandangan para ahli disebutkan bahwa *learning organization* merupakan iklim organisasi yang dapat mendorong dan mempercepat individu dan kelompok untuk belajar. *Learning Organization* mengajarkan untuk menerapkan proses berpikir kritis dalam memahami apa yang seharusnya dilaksanakan dan mengapa kita melaksanakannya.

## **2. Pembelajaran**

Fanggidaej (1995:155) mengartikan pembelajaran sebagai suatu perubahan yang berlangsung lama dalam pengetahuan, sikap mental atau ketrampilan yang diperlukan melalui pengalaman dari pada menyatakan melalui kedewasaan anak (maturasi). Pengalaman ini bisa diperoleh melalui penciptaan kondisi pendidikan belajar secara insidental, instruksi, latihan dan sebagainya. Sedangkan menurut Robin (2001 : 66) setiap perubahan yang relative permanent dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman.

Daniel H. Kim seperti dikutip oleh Munir (2001:24) mendefinisikan pembelajaran sebagai proses untuk mendapatkan pengetahuan atau ketrampilan. Definisi ini mencakup dua hal utama, pertama, *know-how* atau pengetahuan tentang bagaimana cara membuat sesuatu yang pada akhirnya akan menghasilkan suatu tindakan tertentu; kedua, *know why* atau pengetahuan yang menjawab pertanyaan tentang mengapa sesuatu itu demikian adanya. Proses mendapatkan know-how ini akan menghasilkan kemampuan untuk mengartikulasikan pemahaman konseptual

dari suatu pengalaman tertentu. Kedua konsep pembelajaran ini yaitu apa yang dipelajari (*know-how*) dan bagaimana manusia memahami dan menerapkan apa yang telah dipelajarinya (*know-why*), dalam prakteknya merupakan satu kesatuan yang penting. Munir menekankan pentingnya peningkatan kapasitas manusia dalam pembelajaran sehingga pembelajaran merupakan proses peningkatan kapasitas manusia untuk melakukan tindakan yang efektif.

Menurut Marquardt dan Reynolds (1994:35) pembelajaran (*learning*) sebagai suatu proses dimana individu-individu memperoleh pengetahuan dan wawasan baru untuk mengubah perilaku dan tindakan

Edgar Schein dalam Hardjosukarto (1998:14) menegaskan bahwa :

“pembelajaran bukanlah sebuah konsep tunggal, bahwasanya terdapat berbagai macam pembelajaran yang memiliki cakrawala yang berbeda, dan mungkin juga diterapkan pada tahap-tahap yang berbeda dari serangkaian proses perubahan organisasi”

Organisasi yang adaptif didukung oleh sumber daya manusia yang berkompeten, sedangkan menurut Marti Smye dan Robert Cook dalam Berger dan Sikora (1994: 354-355) yang dikutip oleh Dian Artanti Arubusman (2004 ) menyimpulkan bahwa kata kunci agar suatu perusahaan atau organisasi bisa bertahan adalah manusia; bahwa perubahan selalu berawal dan berakhir dengan manusia. Quinn (1992) dalam Hidayat dan Cristoffel Lantu (2006 :246) menjelaskan organisasi cerdas sebagai organisasi yang mampu mengembangkan keunggulannya secara berkelanjutan, dari kegiatan yang berbasis pada pengetahuan dan pelayanan, dan dengan mengandalkan kekayaan intelektualnya. Nilai organisasi akan meningkat secara berkelanjutan, jika setiap anggota dari organisasi baik sebagai individu maupun secara bersama-sama mau dan mampu menumbuhkembangkan pengetahuan yang dimilikinya melalui pembelajaran.

Dalam kaitan tersebut, organisasi yang mampu bertahan sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk belajar lebih cepat dari pesaingnya. Intisari dari model *Learning Organization* adalah belajar, yaitu baik belajar secara individual maupun secara kelompok. Apabila seorang anggota sudah mampu untuk belajar melalui learning organization, dia akan mempunyai kompetensi di bidangnya.

Menurut Moran dan Riesenberger, 1994 dalam Jan Hidayat Tjakraatmadja dan Donald Crestofel Lantu, (2006 :32-33), minimal terdapat sepuluh (10) kompetensi ( generik) yang harus dimiliki pada pekerja global , yaitu :

- Kompetensi lingkungan: yaitu kemampuan memahami lingkungan internasional – atau minimal memahami kondisi lingkungan negara dimana ia ditempatkan. Dengan memahami lingkungan kerja tersebut, akan menumbuhkan ketenangan dan kedamaian dalam bekerja.
- Kompetensi analitik, yaitu kemampuan untuk menganalisa peluang pasar, persyaratan, prosedur dan mekanisme kerja di negara dimana ia ditempatkan. Hal tersebut dapat meminimasi kekegetan akibat adanya perubahan peraturan, maupun kebijakan makro yang sering tidak terduga. Dengan memiliki kemampuan analisis ini, minimal mempengaruhi tumbuhnya rasa aman dalam bekerja.
- Kompetensi stratejik, yaitu kemampuan menyusun dan mengembangkan stratejik didasarkan analisis ke depan dan ke belakang (*backward and forward linkages*). Hal ini sangat membantu untuk memilih alternatif terbaik dalam memanfaatkan setiap peluang bagi jaminan dan kesejahteraan karyawan maupun dirinya.
- Kompetensi fungsional, yaitu kemampuan untuk merancang program dalam mengantisipasi setiap peluang dan perubahan yang mungkin terjadi, sehingga dapat terhindar dari dampak negatif yang tidak diinginkan, seperti pemutusan hubungan kerja, perlakuan diskriminatif, atau gaji yang tidak dibayar. Dengan memiliki kompetensi fungsional, seorang pekerja dapat mendeteksi secara lebih dini dari akibat yang mungkin timbul di masa yang akan datang.
- Kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk mengelola setiap kegiatan, baik kegiatan pemasaran, lobi maupun negosiasi, sehingga dapat mengantisipasi dengan cepat, tepat dan meminimasi resiko. Kompetensi ini sangat penting untuk menjamin kelangsungan kerja, perpanjangan kontrak kerja maupun kesempatan untuk dapat bekerja lagi di luar negeri.

- Kompetensi profesi, yaitu kemampuan menguasai ketrampilan secara profesional atau keahlian pada suatu bidang tertentu, sehingga dapat dimanfaatkan ketika mencapai purna kerja. Hal ini sangat bermanfaat selain untuk dirinya juga bagi pembangunan nasional.
- Kompetensi sosial, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan/beradaptasi dengan suasana dan kondisi kerja di negara baru, sehingga mampu menyatu dan mengatualisasikan diri dengan lingkungan sosial masyarakat maupun di tempat kerja setempat. Hal ini sangat bermanfaat untuk mampu memahami adat istiadat, budaya kerja, hal-hal yang boleh dan tidak boleh atau dilarang di sebuah negara dan bangsa.
- Kompetensi intelektual, yaitu kemampuan untuk mengembangkan intelektualitas dan daya nalar, yang sangat dibutuhkan agar mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan, perkembangan ilmu, kemajuan masyarakat dan sebagainya
- Kompetensi individu, yaitu kemampuan untuk mengarahkan dan menggunakan keunggulan yang dimiliki, baik keunggulan yang terkait dengan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun talenta-talenta lain yang dimilikinya.
- Kompetensi perilaku (behavior) yaitu kemampuan untuk bersikap terbuka (transparan) dan obyektif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatannya, baik sebagai manajemen atau karyawan global.

Pendapat lain tentang pengertian kompetensi sebagaimana diungkapkan oleh Prihadi (2004:106) bahwa di dalam kompetensi terkandung motivasi berupa keinginan atau kemauan dan kemampuan untuk mendemonstrasikan kinerja efektif. Selain itu, kompetensi juga didasari oleh potensi intelektual. Maksudnya adalah bahwa perkembangan kompetensi didukung dan dibatasi oleh potensi kecerdasan yang sifatnya melekat secara bawaan pada diri individu.

Kompetensi merupakan karakteristik fundamental pada diri seseorang dan mengindikasikan cara-cara berperilaku atau berpikir, melakukan generalisasi di berbagai situasi, dan menetap dalam waktu yang cukup lama. Lima karakteristik fundamental sebagaimana diungkapkan oleh para pakar kompetensi yang tergabung

dalam Hay-McBer (dipelopori oleh Mc Clelland, Boyatzis, Spencer & Spencer) adalah sebagai berikut.

1. *Motives*, yaitu sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan. *Motives* “*drive, direct, and select*” akan mengarahkan dan menyeleksi sikap menjadi suatu tindakan sehingga tampil berbeda satu dengan yang lainnya.
2. *Traits*, yaitu karakteristik fisik atau kebiasaan seseorang dalam merespon situasi atau informasi tertentu, misalnya, percaya diri (*self confidence*), control diri (*self-control*), ketabahan (*stress resistance*), dan daya tahan (*hardiness*).
3. *Self-concept*, yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai yang diukur melalui tes untuk mengetahui bagaimana *value* (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi dirinya untuk melakukan sesuatu.
4. *Knowledge*, yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor tes pengetahuan sering gagal digunakan untuk memprediksikanerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan.
5. *Skills*, yaitu kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental. Kompetensi keahlian mental atau kognitif meliputi berpikir analitis (pemrosesan pengetahuan dan data, menentukan sebab akibat, pengorganisasian data dan perencanaan) serta berpikir konseptual (mengenali pola data yang kompleks).

*Knowledge* dan *skills* merupakan bagian dari *hard competence*, yaitu kompetensi yang cenderung lebih nyata (*visible*) dan mudah dilihat pada diri seseorang (*surface*) sehingga relatif lebih mudah untuk dikembangkan. Berbeda halnya dengan *self-concept*, *traits*, dan *motives* yang termasuk ke dalam *soft competency* yaitu kompetensi yang lebih tersembunyi sifatnya, lebih dalam dan menjadi pusat kepribadian seseorang (*core personality*) sehingga relatif lebih sulit untuk dinilai dan dikembangkan.

Sedangkan pembelajaran menurut Thorpe (1954) sebagaimana dikutip Sudjana (2000:58) adalah bentuk perubahan nilai, kecakapan, sikap dan perilaku yang terjadi dengan usaha yang disengaja melalui rangsangan atau stimulus.

Mapes (2003: 11-13) dalam Sitanggang (2005) pembelajaran adalah aspek yang terkait dan mengalir dalam tiga bidang terpisah namun berkaitan satu sama lain, yaitu (1) pemecahan masalah, (2) kesiapan untuk belajar yaitu kesediaan untuk belajar mensyaratkan adanya keinginan dan komitmen untuk masuk ke dalam yang tidak diketahui (3) mempelajari bagaimana cara belajar. Mapes mengutip Charles (1991) definisi pembelajaran sebagai berikut : (1) pembelajaran berarti menyelaraskan permasalahan sesuai dengan alasan sendiri (2) pembelajaran adalah mengetahui lebih dari sekedar jawaban yang telah ditentukan sebelumnya, pembelajaran adalah dari sekedar jawaban yang telah ditentukan sebelumnya, pembelajaran adalah pengembangan rasa ingin tahu, (3) pembelajaran adalah lebih dari sekedar mempelajari atau dilatih. Pembelajaran adalah cara berpikir (4) pembelajaran adalah sebuah titik awal dan tidak memiliki titik akhir. Pembelajaran adalah sesuatu yang terus berlangsung, sebuah kebiasaan, sebuah proses (5) pembelajaran adalah sebuah metodologi yang memerlukan pemikiran, keberanian, energi komitmen dan dukungan.

Smith sebagaimana dikutip Sudjana (2000:59) dalam Sitanggang (2005) menulis dalam bukunya *learning to learn : Applied Theori for Adults* menjelaskan bahwa :

*Learning has been variously described as a transformation that occurs in the brain; problem solving, an internal process that leads to behavioral change; the construction and exchange of personally relevant and viable meanings; a retained change in disposition or capability that is not simply ascribable to growth; and a process of changing insights, outlooks, expectations or thought patterns.*

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan Smith, pembelajaran berarti :

- Transformasi yang terjadi dalam pikiran manusia dan upaya pemecahan masalah
- Proses yang terjadi dalam diri manusia yang menyebabkan terjadinya perubahan perilaku

- Pembinaan dan pertukaran keterkaitan antar pikiran manusia dan antar pengertian bermakna
- Perubahan disposisi atau kemampuan yang diperoleh manusia, bukan karena pertumbuhan fisik
- Proses perubahan pemahaman, pandangan, harapan, atau pola pemikiran

Menurut Marquardt dan Reynolds (1994:24) pembelajaran bisa diartikan sebagai suatu proses dimana individu-individu memperoleh pengetahuan dan wawasan baru untuk mengubah perilaku dan tindakan.

Menurut Peter Senge dalam bukunya *The Fifth Discipline* mengatakan bahwa belajar sama sekali tidak lagi sama dengan memperoleh pengetahuan, akan tetapi perilaku akan berubah apabila anda belajar. Dengan belajar serius dapat mengetahui secara baik apa yang dikenal dengan nilai-nilai kemanusiaan. Melalui belajar dapat membangun kembali diri sendiri. Melalui belajar akan mampu melakukan sesuatu yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Melalui belajar dapat merasakan kembali dunia dan adanya hubungan diri sendiri dengan dunia. Melalui belajar dapat memperluas kemampuan untuk mencipta, dan menjadi bagian dari proses pembangkitan kehidupan. Dalam diri setiap manusia terdapat rasa keinginan kuat untuk belajar.

Masih menurut Peter Senge bahwa pembelajaran terjadi apabila individu secara teratur diberi ruang untuk menemukan dan mengkreasikan realitas yang dihadapi atau dipelajarinya. Dengan demikian individu dalam setiap tahapan menjadi manusia yang baru, bisa melakukan, memahami atau menghayati sesuatu yang sebelumnya belum dialaminya, bisa mempunyai persepsi yang berbeda terhadap realita yang dihadapinya, dan menjadi bagian dari terbentuknya generasi yang punya paradigama baru.

Konsep pembelajaran dalam penelitian ini adalah konsep yang menyatakan bahwa pembelajaran itu terjadi apabila seseorang : 1) dapat mendeteksi adanya kesenjangan dari apa yang diharapkan dengan kenyataan yang ada, 2) dapat memahami kenapa kesenjangan itu terjadi, dan 3) dapat mengatasi agar kesenjangan itu tidak terjadi lagi pada waktu yang akan datang (BKKBN, 2003 : 3 dari Gharajedaghi, 1998). Proses pembelajaran *substantive* dan pemecahan

masalah seperti ini tidak akan terjadi bila dalam organisasi tidak tumbuh proses pembelajaran yang lain, yaitu suatu pembelajaran untuk menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif. Iklim organisasi yang kondusif itu adalah organisasi dengan suasana yang saling menghargai saling menghormati, dan saling menerima satu sama lain. Sehingga semua anggota, kelompok dan organisasi secara keseluruhan berada dalam gerak dan dinamika tumbuh kembang bersama (BKKBN, 2004: 3 dari Maturana, 1998)

Berdasarkan pengertian-pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ahli, dapat dikemukakan bahwa inti dari pembelajaran adalah suatu proses yang dilakukan oleh individu-individu yang membutuhkan waktu yang lama, terus menerus, bersifat relatif permanen, berkaitan dan menghasilkan perubahan dalam bekerja atau sikap perilaku, pengetahuan dan sikap baru serta kapabilitas dan kompetensi.

### **3. Learning Organization**

#### **3.1 Pengertian dan Model Learning Organization**

Sebagai suatu sistem, *learning Organization* merupakan pendekatan untuk mendorong setiap individu sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mau belajar agar mampu mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan dalam mewujudkan visi organisasi (BKKBN : 2004). *Learning Organization* adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setia individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitasnya dirinya, merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri (*managing change*) (Rumah Belajar: 2005)

Jack Welch, dalam Tobing Paul (2007:154 -155) dalam mendorong pekerja menghasilkan ide-ide dan peluang baru serta solusi-solusi yang kreatif, mengubah perusahaan menjadi mempraktekkan *Learning Organization* dengan cara menghargai ide, pengetahuan dan pembelajaran.

Salah satu pentingnya membangun *Learning Organization* adalah untuk mengelola perubahan. Seperti ditulis oleh Peter M. Senge (1997 : 76) :

*If there is one single thing a learning organization does well, it is helping people embrace change. People in learning organization react ore quickly*



*when their environment change because they know how to anticipate change that are going to occur (which is different than trying to predict the future) and how create the kind of change they want. Change and learning may not exactly be synonymous, but they are inextricably linked.*

Walker (1992 :102) dalam Edy Purwanto (2003 : 2), *Learning Organization* dan hubungannya dengan pegawai yang dapat diposisikan sebagai sumber daya manusia, dapat diilustrasikan sebagai berikut :

*“A learning organization takes the idea of continuous improvement seriously, Employees are constantly seeking ways to improve the way they perform their jobs and the quality of resulting products and services. Learning allows employees to try out new ideas, and occasionally make mistakes. Learning requires stepping from day-today operation and reexamination how work is done”*

Pernyataan Dan Simpson dalam tulis *Learning Organization* (Laksana TH - Strategic Solution Center [www.sscnco.com](http://www.sscnco.com), ) bahwa *Learning Organization* mempunyai ciri –ciri sebagai berikut :

- a. Orang-orang merasakan mereka melakukan sesuatu yang berarti baik bagi mereka secara personal maupun dalam konteks dunia yang lebih luas (karyawan bekerja bukan hanya karena mereka membutuhkan penghasilan tetapi lebih dari itu)
- b. Setiap individu di organisasi berkembang, bertumbuh dan memperbesar kapasitasnya untuk berkreasi, (penerapan ide ini banyak dibicarakan sebagai konsep yang paling manusiawi dan progresif dalam mengembangkan organisasi )
- c. Manusia akan lebih "pintar" jika bekerja bersama daripada bekerja sendirian. Jika ingin sesuatu yang kreatif muncul tugaskan team untuk melakukannya (ide dasar dari proposisi ini adalah popularnya team based organization – bekerja dengan banyak orang akan menghasilkan hasil dan kinerja yang lebih baik)
- d. Visi dari arah perusahaan haruslah muncul dari semua tingkatan organisasi, sehingga mereka bisa memahami bagaimana tindakan mereka saling mempengaruhi satu sama lain

- e. Karyawan bebas melakukan eksperimen, mengambil resiko dan secara terbuka menilai hasil yang telah dicapai. Tidak ada seorangpun yang 'dibunuh" karena melakukan kekeliruan
- f. Memperlakukan sesama karyawan sebagai rekan kerja, adanya rasa saling menghormati dan percaya satu sama lain. Saling berbicara dan bekerja bersama tanpa memandang tingkatan dan jabatan.

Lebih lanjut dikemukakan dalam milis tersebut, bahwa membentuk *Learning Organization* memerlukan komitmen yang kuat dari para top manajemen. Upaya untuk membentuk *Learning Organization* merupakan upaya transformasional yang tidak hanya mengubah budaya kerja tetapi juga menanam dan menginvestasikan perangkat pendukung, infrastruktur, media dan proses pembelajaran itu sendiri yang tidak sedikit membutuhkan biaya. Membangun *Learning Organization* perlu awal yang tepat. Fondasi *Learning Organization* terletak pada ada tidaknya sistem dan struktur organisasi yang tepat dan efektif, pembagian tugas, alokasi tanggung jawab, proses bisnis yang efektif, fasilitas pembelajaran sesuai kebutuhan peningkatan kompetensi inti perusahaan. Penggunaan peta kompetensi yang berisi kelengkapan kompetensi *human interaction effectiveness, leadership, characters*, kompetensi teknis, pengetahuan industri beserta teknologinya menjadi prasyarat mutlak jika ingin berhasil membangun *Learning Organization*.

*Learning Organization* akan menghasilkan organisasi berkinerja tinggi dalam era perubahan. Karena segala sesuatu berubah begitu cepat sehingga sulit diikuti. Orang dan atau organisasi yang tidak bisa mengikuti perubahan akan ketinggalan atau terpinggirkan. Organisasi yang tak mampu berubah mengikuti irama pasar global bisa jadi tidak memiliki masa depan. Dengan demikian hanya satu cara yang dapat digunakan untuk mengatasi perubahan, yaitu belajar dari perubahan itu sendiri, dan cara yang paling mudah dan tepat adalah melakukan fungsi belajar.

Organisasi dan individu yang mampu belajar dengan cepat dan sungguh-sungguh akan menjadi organisasi dan individu yang paling berhasil di masa datang. Pengetahuan dan keahlian yang dimiliki saat ini tidak lagi bisa diharapkan membawa keberhasilan sejalan dengan kemajuan teknologi dan pengetahuan yang begitu cepat. Organisasi yang mampu belajar menjadikan organisasi sebagai sistem yang

hidup. Setiap bagian dihubungkan pada setiap bagian lainnya. Sebagai sistem yang hidup, terdapat tuntutan kuat untuk menjaga keseimbangan. Sekali perubahan terjadi akan mempengaruhi sistem lainnya. Berpikir sistematis memungkinkan organisasi berfokus pada perubahan sistem. Selain itu, organisasi yang berhasil membangun budaya belajar di lingkungannya, dapat membandingkan investasi yang dilakukan antara metode pembelajaran dibandingkan dengan metode management tools lainnya dalam perspektif manfaat yang akan diperoleh dengan risiko yang mungkin akan timbul. Investasi yang dibutuhkan dengan menggunakan learning method cukup hanya kemauan, waktu, dan uang sedikit (relatif kecil apabila menggunakan *management tools*). Organisasi yang mampu belajar adalah organisasi yang mengutamakan pembelajaran. Pembelajaran dalam organisasi adalah suatu proses sekaligus suatu nilai. Idealnya, setiap karyawan harus memiliki komitmen untuk terus memperbaiki diri melalui belajar. Dengan mempelajari hakikat pembelajaran, organisasi secara keseluruhan dituntut untuk selalu memperbaiki semua aspek dirinya baik produk maupun jasa. Ketika karyawan dan organisasi berkembang, karyawan akan merasakan suatu hubungan yang diperbaharui terhadap pekerjaan mereka, pelanggan akan terlayani dengan lebih baik dan organisasi pun akan memiliki masa depan yang lebih baik pula.

Sedangkan menurut Senge (1996:3) mengatakan bahwa :

*"Learning Organization* adalah organisasi dimana orang-orang yang secara terus menerus memperluas kapasitas menciptakan hasil yang sungguh-sungguh diinginkan, yang menumbuhkan pola pikir baru dan ekspansif, dimana aspirasi kolektif dibiarkan bebas, serta orang-orang yang terus menerus berupaya belajar bersama

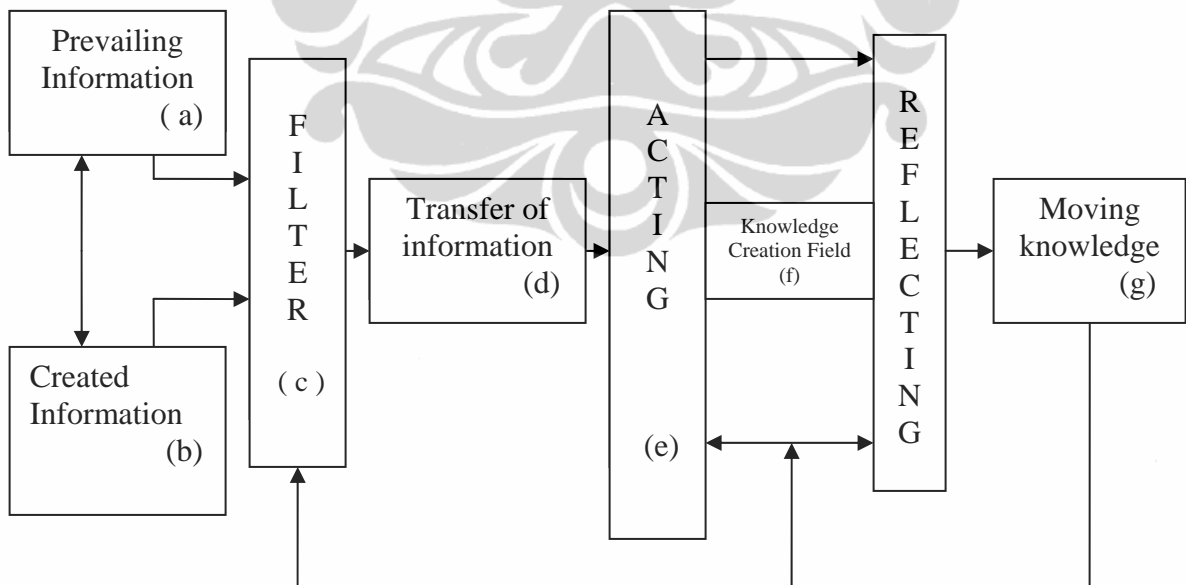
Jadi dapat dikatakan bahwa *learning organization* merupakan suatu organisasi yang anggotanya dapat mengembangkan kemampuan diri mereka, menampung gagasan anggotanya dan mengajarkan bagaimana belajar secara tim. *learning organization* merupakan suatu proses yang secara sistematis mempercepat kegiatan pembelajaran dalam sistem organisasi secara keseluruhan dibandingkan dengan proses pembelajaran individu dalam sistem tersebut. *Learning organization* mampu untuk mentransformasikan data ke dalam nilai pengetahuan demi meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi dalam jangka waktu panjang.

Menurut Garvin (1993 : 80) bahwa *learning organization* sebagai pengorganisasian kreativitas, kecakapan dan transfer pengetahuan yang selanjutnya diharapkan mampu memperbaiki perilaku sebagai penerapan wawasan dan pengetahuan baru tersebut.

Sejalan dengan itu, Handy (1995: 46-48) mengemukakan bahwa *learning organization* dibangun atas dasar asumsi mengenai kompetensi dan didukung oleh empat kualitas lainnya : *curiosity, forgiveness-celebration, trust, dan togetherness*. Setiap anggota organisasi dituntut menggunakan kompetensinya secara maksimal, menerima pengarahan dan menekankan pengembangan pengetahuan dan budaya organisasi.

Schwant (1999 : 54) dalam Adi (2007) memandang *learning organization* sebagai representasi dari hubungan yang kompleks antara orang-orang, tindakan-tindakan mereka, simbol dan proses di dalam organisasi. Digambarkan oleh Schwandt sebuah model linier organisasi pembelajar seperti gambar di bawah ini :

**Gambar 2.4.**  
**Sebuah Model Linier dari *learning organization* (Schwandt, 1999)**



**Sumber : Adi (2007)**

Model tersebut terdiri dari 7 fungsi yang digambarkan sebagai komponen-komponen ideal dari sebuah sistem belajar (learning sistem)

Komponen-komponen tersebut adalah :

- (a) Informasi umum (prevailing information), pertama informasi yang masuk ke dalam sistem, hasil dari fluktuasi lingkungan dan informasi tersebut tidak bisa dikontrol atau informasi apa adanya
- (b) Created information, kedua, informasi yang didesain untuk memenuhi kebutuhan organisasi, termasuk survey-survey, pengumpulan informasi pasar, dll
- (c) Filter Informasi, yang masuk ke dalam organisasi disaring oleh seperangkat nilai dan asumsi dari organisasi dan anggotanya. Penyaringan informasi tersebut tergantung kebutuhan organisasi.
- (d) Information transfer. Informasi yang masuk organisasi di saring kemudian didistribusikan menurut alur atau skema, atau secara sederhana melalui sistem surat (mail sistem) yang terdapat dalam organisasi. Persoalan krusialnya adalah mencocokkan (to match) informasi yang masuk dengan yang diperlukan anggota organisasi
- (e) Action dan reflection. Pusat perhatian learning sistem adalah mengkonversi informasi menjadi pengetahuan. Hasil proses ini dan penyimpanan pengetahuan disebut sebagai "knowledge creation field" atau pengetahuan yang diciptakan dari lapangan
- (f) Knowledge creation field. Pengetahuan yang diciptakan dari lapangan adalah kompleks dan semrawut. Pengetahuan yang dibangun itu, substansinya meliputi nilai, asumsi dasar, simbol-simbol yang masuk ke dalam organisasi melalui proses interpretasi informasi dan penciptaan pengetahuan
- (g) Distribution of knowledge, akhirnya sistem belajar harus juga menetapkan untuk distribusi dan penggerakan pengetahuan ke dalam organisasi untuk diapresiasi kelompok-kelompok dan individu-individu (Schwandt, 1996: 55-56)

*Learning organization* yang dikembangkan melalui sistem organisasi secara keseluruhan telah didefinisikan dari berbagai perspektif yang dilakukan oleh sejumlah ahli. Dari berbagai pandangan para ahli disebutkan bahwa *learning organization* merupakan iklim yang mendorong dan mempercepat individu untuk belajar para individu sebagai sumber daya manusia membantu organisasinya untuk belajar dari kesalahan, kegagalan dan keberhasilan. Dengan demikian mereka mengakui dan menyadari adanya perubahan lingkungan dan berusaha mengadaptasi perubahan itu secara selektif. *Learning Organization* dapat dilihat sebagai pemberdayaan individu dan kelompok dalam organisasi, sehingga mampu menciptakan pengetahuan, produk dan jasa melalui jaringan kerja yang inovatif, baik di dalam maupun di luar organisasi. Organisasi yang demikian merupakan organisasi yang senantiasa menumbuhkan komitmen dan kapasitas belajar bagi semua orang yang ada dalam organisasi pada semua tingkat (Prasetyantoko, 2002)

*Learning organization* dimaknakan sebagai suatu organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kemampuannya untuk menciptakan masa depannya [www.iicq.org/ffl.php](http://www.iicq.org/ffl.php). Menurut AB Susanto, organisasi pembelajar (*learning organization*) merupakan organisasi yang akan meningkatkan nilai organisasi, karena membangun manusia pembelajar dalam organisasi. [www.jakartaconsulting.com/art](http://www.jakartaconsulting.com/art). pembelajaran dalam organisasi adalah proses dimana organisasi memperoleh dan menggunakan pengetahuan, alat, perilaku dan nilai baru.

Hal itu terjadi di semua level dalam organisasi diantara individu dan kelompok, dan sistem. Para individu belajar sebagai bagian dari aktifitas harian mereka, terutama karena mereka berinteraksi dengan satu sama lain dan dengan dunia luar. Kelompok memperoleh pembelajaran karena anggotanya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sistem secara keseluruhan belajar karena memperoleh umpan balik dari lingkungan dan mengantisipasi perubahan lebih lanjut. Di semua level, pengetahuan yang baru saja dipelajari diwujudkan ke dalam tujuan prosedur, ekspektasi, peranan dan ukuran kesuksesan yang baru.

Marquardt (1996) menyatakan juga bahwa *Learning organization* adalah sebuah organisasi yang belajar secara kolektif dan mantap serta secara terus menerus bertransformasi menuju pemahaman, penggunaan dan pengorganisasian

pengetahuan demi mencapai keberhasilan korporasi. Sistem ini memberdayakan personel baik di dalam maupun di luar organisasi untuk terus belajar sambil mereka bekerja.

Teknologi dimanfaatkan untuk mengoptimalkan proses belajar ini. Fokus dalam hal ini adalah kepada apa dan bagaimana sistem, prinsip atau karakteristik sebuah organisasi yang belajar dan menghasilkan output secara kolektif.

Mills dan Friesen mengartikan *Learning Organization* sebagai organisasi yang mampu mempertahankan inovasi internal atau pembelajaran yang konsisten dengan pelanggan atau pemasok, atau lebih efektif dalam melaksanakan strategi bisnis (Huseini : 1998:4). Dresler (1994: 298) mendefinisikan bahwa *learning organization* adalah suatu kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengadakan dan menyebarkan pengetahuan yang diaplikasikannya ke dalam sikap/perilaku anggotanya.

*Learning Organization* dipandang sebagai tanggapan atas makin meningkatnya dinamika dan *unpredictable*-nya lingkungan bisnis, yang dijelaskan sebagai : "Inti *Learning Organization* adalah kemampuan organisasi untuk memanfaatkan kapasitas mental dari semua anggotanya guna menciptakan sejenis proses yang akan menyempurnakan organisasi" (Nancy Dixon, 1994).

Solusi Marketing & Management (Dalam Pikiran Rakyat Cyber Media) Pikiran Rakyat (Cyber Media) mengemukakan menurut David J. Skyrme, ada satu definisi yang mencoba menguraikannya secara lebih komprehensif :

*learning organization* adalah organisasi yang di dalamnya terdapat sistem, mekanisme, dan proses, yang digunakan secara kontinu oleh anggota-anggotanya guna meningkatkan kapabilitas sehingga mampu mencapai sasaran pribadinya dan komunitas tempat dia berpartisipasi"

Masih menurut David J. Skyrme (Pikiran Rakyat Cyber Media) beberapa pokok pikiran penting yang mencirikan *Learning Organization* adalah:

1. Adaptif pada lingkungan eksternal , artinya bahwa organisasi secara terus menerus harus mengikuti perubahan lingkungan yang terjadi sekelilingnya ;

2. Terus-menerus meningkatkan kapabilitas untuk berubah, harus secara terus menerus meningkatkan kemampuan dan kemauan untuk meningkatkan diri untuk mengikuti perubahan yang terjadi
3. Mengembangkan kemampuan belajar secara individual dan kolektif
4. Menggunakan hasil belajar untuk mencapai hasil yang lebih baik.

*Learning Organization* lebih dari sekadar pelatihan (*training*). Pelatihan membantu seseorang mengembangkan keterampilan dalam bidang tertentu, sedangkan *learning organization* mengembangkan keterampilan dan pengetahuan pada tingkat yang lebih tinggi. Ada 4 tipe pembelajaran yang dikembangkan dalam *learning organization*:

(1) Mempelajari fakta-fakta, pengetahuan, proses, dan prosedur. Diaplikasikan pada situasi buruk yang telah diketahui, (2).Mempelajari keterampilan kerja baru yang bisa ditransfer ke situasi lain. Diaplikasikan pada situasi baru yang memerlukan perubahan. Membawa pakar dari luar organisasi merupakan cara yang bermanfaat; (3) Belajar beradaptasi. Diaplikasikan pada situasi yang lebih dinamis, perlu dikembangkan cara pemecahan masalah. Percobaan (eksperimen) dan menarik pelajaran dari kegagalan dan keberhasilan organisasi lain merupakan cara pembelajaran yang tepat; (4) Belajar mempelajari sesuatu. Di sini kita bicarakan inovasi dan kreativitas; merancang masa depan, tidak sekadar beradaptasi. Jika organisasi sudah mencapai tingkat ini, yang dijadikan sasaran bukan hanya pada organisasi, melainkan juga pada semangat industrial.

Keempat tipe pembelajaran tersebut dapat diaplikasikan ke tiga tingkat peserta belajar : individu, kelompok dan organisasi.

Art Kleiner dalam *Fifth Discipline Fieldbook* (2002) mengutarakan bahwa gagasan organisasi belajar perlu disebarluaskan guna mencapai kinerja tinggi dan memenangkan persaingan, hubungan dengan pelanggan lebih baik, menghindari penurunan, memperbaiki kualitas, memunculkan inovasi, memenuhi kebutuhan pribadi dan spiritual, meningkatkan kemampuan kita dalam mengelola perubahan,



bisa saling memahami, memperluas batasan-batasan, memperoleh kebebasan, dan menghargai saling ketergantungan, dalam organisasi belajar setiap pendapat anggota dihargai dan siapa pun bisa berpendapat, tanpa dibatasi oleh posisinya dalam organisasi.

Dalam *Manajemen Learning, the journal for managerial and organizational learning* vol : 38 No. 3 Juli (2007) *Learning Organization* menjadi pengalaman untuk pertumbuhan organisasi yang penting dan menarik perhatian di beberapa kalangan serta akan terus dikembangkan sesuai perkembangan situasi, yang berdasar pada pembelajaran para individu sebagai bagian dari organisasi.

Dalam bagian lain disebutkan bahwa *Learning Organization* didefinisikan sebagai hasil dari pengalaman-pengalaman dan proses pembelajaran yang terus menerus

Menurut Pedler, dkk (Dale, 2003), *Learning Organization* adalah organisasi yang :

- a. Mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi mereka
- b. Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan stakeholder lain yang signifikan
- c. Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis
- d. Berada dalam proses transformasi organisasi yang terus menerus

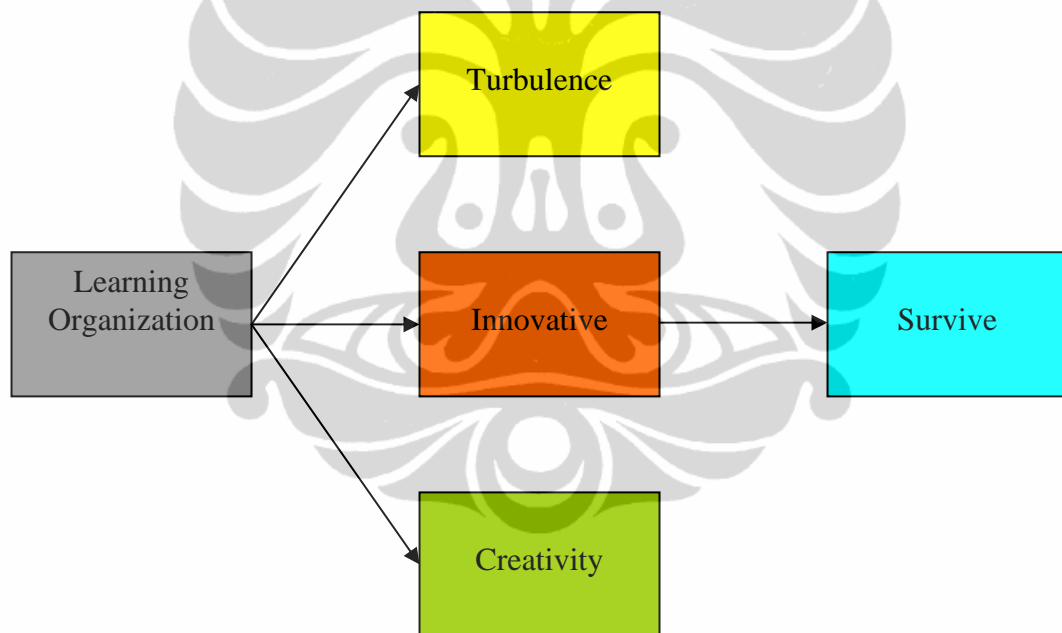
Tujuan proses transformasi ini sebagai aktivitas sentral, adalah agar organisasi mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin kompetitif.

Pengelolaan Program KB Nasional dituntut untuk semakin memperhatikan hak-hak asasi manusia, semua ini membutuhkan suatu organisasi yang terampil dalam menciptakan pemimpin dan anggota-anggotanya yang berbasis ilmu pengetahuan

dan profesional dalam kepemimpinan dan pengelolaan program KB Nasional. Dalam pengelolaan program KB Nasional selain membutuhkan pimpinan dan anggotanya dalam terus melakukan proses pembelajaran untuk mendukung organisasi pembelajar yang dinamis, juga memerlukan kerjasama tim untuk menghadapi usaha transformasi secara berkala dengan memperhatikan visi, misi dan komunikasi sehingga dapat memenuhi dan memuaskan semua pihak, serta tuntutan adanya perubahan lingkungan yang dinamis, agar organisasi BKKBN dapat *survive* (bertahan).

**Gambar 2.5.**

**Model *Learning Organizational* sebagai salah satu cara untuk *survive* organisasi**



**Sumber : Elaborasi dari artikel : *Innovation and Absorptive Capacity of a Learning Organization : Some Theoretical Perspectives* (Prasentyantoko, 2002)**

*Learning Organization* merupakan suatu perubahan (*change*) dan kompetisi (*competition*) artinya perubahan lingkungan yang cepat di satu sisi mengharuskan organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Disisi lain, organisasi harus belajar lebih cepat dibandingkan organisasi yang lain untuk memenangkan

persaingan. Karena pada hakekatnya belajar (*learning*) memiliki makna yang sama dengan perubahan (*change*) (Araujo, 1999 dalam Adi 2007).

Dengan demikian apakah merupakan suatu keharusan bila organisasi publik melakukan transformasi untuk menjadi *Learning Organization*? Tugas pokok dan fungsi organisasi publik adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat (*public services*). Dalam kaitan tersebut sebagai bagian dari sistem administrasi Negara, BKKBN harus mampu juga memberikan pelayanan kepada masyarakat yang terus menginginkan perubahan, sehingga diperlukan transformasi untuk mengantisipasi hal tersebut. Karena sejak diberlakukannya otonomi daerah, dengan diserahkannya BKKBN Kab/kota kepada Pemerintah Kab/kota, ternyata masing-masing daerah menyikapi secara beragam yang berkaitan dengan nomenklatur kelembagaan serta kepentingan penanganan masalah KB serta substansi program lainnya. Sebagai organisasi yang mempunyai tugas mengendalikan kelahiran dan laju pertumbuhan penduduk melalui kegiatan komunikasi, informasi dan edukasi, advokasi program Keluarga Berencana harus bersaing dengan organisasi pemerintah yang mempunyai *customer* hampir sama.

### **3.2. Model *Learning Organization* menurut Marquardt**

Untuk itu, pada tahun 2004, BKKBN membuat pedoman pengembangan SDM melalui ***Learning Organization***, dengan memakai model *Learning Organization* yang dikembangkan oleh Marquardt.

Beberapa karakteristik atau dimensi yang penting dalam organisasi pembelajar (*Learning Organization*) menurut Marquardt (1996) adalah sebagai berikut :

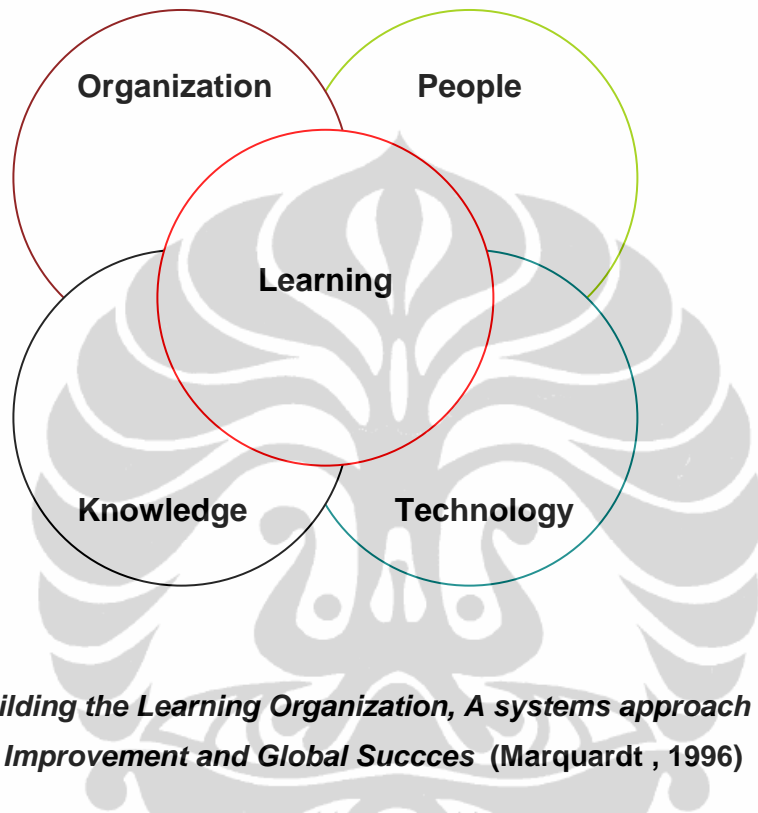
- a. Pembelajaran dicapai melalui sistem organisasi secara keseluruhan, mirip dengan analogi organisasi seperti sebuah organ otak
- b. Anggota atau personel organisasi menyadari pentingnya pembelajaran organisasi demi kemajuan organisasi sekarang dan keberhasilan di masa mendatang
- c. Proses pembelajaran berjalan secara kontinu, terintegrasi secara paralel dengan proses kerja
- d. Adanya fokus dalam pembelajaran secara kreatif

- e. Sistem berpikir sangat menentukan
- f. Personel harus memiliki akses yang kontinu terhadap sumber data dan informasi demi mencapai keberhasilan organisasi
- g. Iklim korporasi tetap diperlihara, untuk mendukung dan mempercepat pembelajaran individu maupun kelompok
- h. Memelihara jaringan kerja secara inovatif, baik di dalam maupun di dalam organisasi
- i. Perubahan terus terjadi, kejutan-kejutan yang tidak diharapkan bahkan kegagalan agar dinilai sebagai kesempatan pembelajaran
- j. Bersifat fleksibel, dan mudah berubah
- k. Setiap orang harus didorong oleh keinginan untuk meningkatkan kualitas dan perbaikan yang berkelanjutan
- l. Kegiatan diwarnai dengan aspirasi, refleksi dan konseptualisasi
- m. Beberapa kompetensi utama harus dikembangkan dengan baik, dan menjadi titik tolak menghasilkan produk atau pelayanan baru
- n. Menghasilkan kemampuan untuk beradaptasi, memperbaharui dan merevitalisasi organisasi yang bersangkutan dalam merespon perubahan di lingkungannya.

Karakteristik atau dimensi yang disebutkan diatas adalah merupakan bagian dari model organisasi yang berhubungan sebagai suatu sistem yang saling berkaitan dan terdiri dari beberapa sub sistem.

Model *Learning Organization* menurut Marquardt (1996) dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.6.**  
***Systems Learning Organization Model***



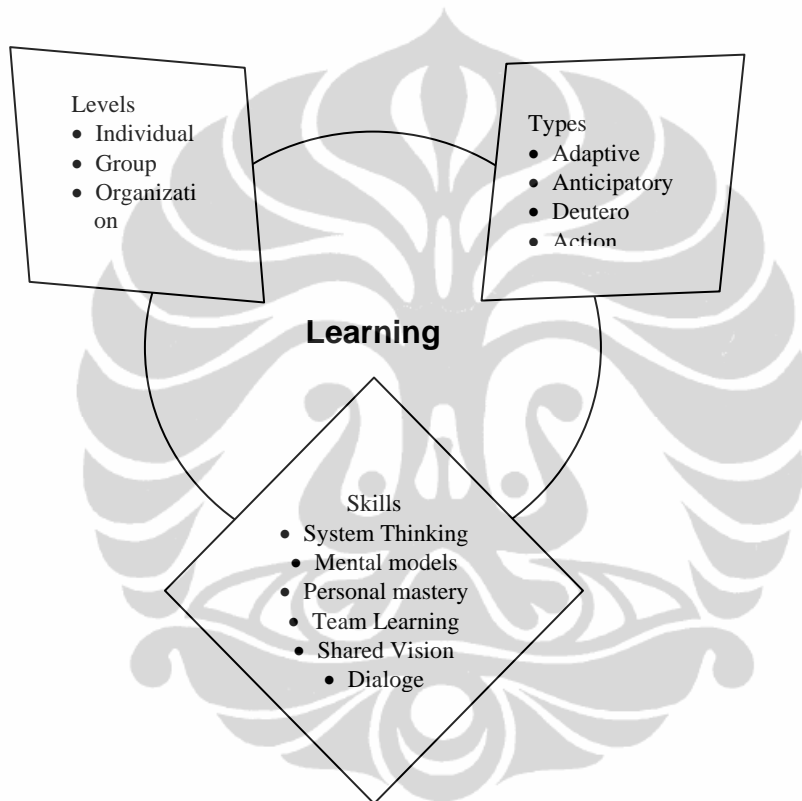
***Sumber : Building the Learning Organization, A systems approach to Quantum Improvement and Global Succes (Marquardt , 1996)***

*Learning Organization* yang dikembangkan oleh Marquardt (1996), sebagai sistem, terdiri 5 sub sistem yang saling berkaitan erat dan saling mendukung satu lainnya, yaitu 1 (satu ) sub sistem inti adalah pembelajaran dan 4 (empat ) sub sistem pendukung yaitu organisasi, manusia, pengetahuan dan teknologi. Dapat dijelaskan sebagai berikut :

**3.2.1. Subsistem pembelajaran** merupakan inti dari organisasi pembelajar. Dimensi atau disebut disiplin belajar ini memasuk ke dalam 4 sub sistem yang lain. Belajar merupakan proses yang terjadi pada individu, kelompok dan organisasi. Kemampuan (skill) pembelajaran, disebut disiplin (Peter Senge, 1990) yang terdiri dari sistem thinking, mental models, personal mastery, team learning, shared vision dan dialogue diperlukan untuk memaksimalkan efektifitas suatu *learning*

*organization*. Sub sistem ini meliputi tingkat proses belajar dan jenis proses belajar yang sangat penting bagi *learning organization*. Sub sistem ini bisa digambarkan sebagai berikut.

**Gambar 2.7.**  
***Learning subsystem***



**Sumber : *Building the Learning Organization, A systems approach to Quantum Improvement and Global Succes* (Marquardt , 1996)**

**3.2.1.1. Tingkatan (*levels*) proses belajar ada tiga yaitu :**

- Proses pembelajaran individu merujuk pada perubahan keahlian, pandangan, pengetahuan, sikap dan nilai-nilai yang diperoleh seseorang melalui belajar mandiri, perangkat teknologi, perubahan pandangan atau hasil dari pengamatan.

- Proses pembelajaran kelompok yang memungkinkan peningkatan pengetahuan, keahlian dan kompetensi yang dicapai oleh kelompok secara bersama pembelajaran ini memanfaatkan ketrampilan pengetahuan dan pengalaman di masa lalu, sehingga tergantung ingatan atau rekaman organisasi, misalnya kebijakan, strategi atau model implementasi masa lalu.
- Proses pembelajaran secara organisatoris mencakup dukungan terhadap kemampuan intelijen maupun produktivitas yang dicapai melalui komitmen dan peluang yang diperoleh organisasi tersebut dari lingkungannya. Pembelajaran organisasi dicapai melalui visi dan pengetahuan bersama serta mental model dari personelnnya.

### 3.2.1.2. Jenis-jenis (*types*) pembelajaran yaitu :

- pembelajaran yang adaptif, adalah proses pembelajaran dengan menggunakan pengalaman dan refleksi (pemahaman)
- pembelajaran yang antisipatif adalah pembelajaran memperoleh atau menambah pengetahuan melalui estimasi masa depan seperti pendekatan visi dan misi; pembelajaran yang diciptakan melalui refleksi, proses analisa atau kreatifitas
- pembelajaran Deutero adalah proses pembelajaran yang muncul karena adanya temuan-temuan baru yang didapat dari pengalaman masa lalu. Proses belajar ini disebut juga “learning about learning” (BKKBN, 2004), juga dikenal pula proses pembelajaran dengan umpan balik tunggal (single loop), ganda (double loop), dan banyak (multi loop)
- pembelajaran yang berorientasi pada aksi (kegiatan) atau *action learning* mencakup pemahaman atas masalah-masalah yang terjadi, dengan menggunakan rumus  $L$  (learning) =  $P$  (existing program/ knowledge (pengetahuan tentang program saat ini) +  $Q$  (*questioning insight*) atau analisa masalah.

### 3.2.1.3. Disiplin pokok pembelajaran

Seperti yang dikemukakan Peter M. Senge ada 5 (lima) disiplin pokok pembelajaran yang sangat diperlukan untuk mewujudkan learning organization, sedangkan Michael J. Marquardt menambahkan 1 (satu) dengan disiplin ke 6 yaitu Dialog.

#### **(1) System Thinking (Berpikir sistem)**

Mencakup kerangka berpikir yang digunakan untuk menjelaskan suatu pola kejadian, atau membantu menjelaskan proses perubahan. Merupakan tonggak konseptual yang mendasari semua disiplin dalam *learning organization*. Berpikir sistem sangat terkait dengan penggeseran pola pikir (*shift of mind*) dari cara pandang yang parsial menuju cara pandang yang lebih bersifat holistik, melihat fenomena secara keseluruhan sehingga penekanannya lebih terfokus kepada kerangka pikir yang saling berkaitan (*interconnectedness*).

Berpikir sistem juga merupakan paradigma yang tidak hanya memberikan penekanan kepada satu pola perubahan (*pattern of change*), melainkan kepada cara pikir yang dinamis dan sistematis. Oleh karena itu, organisasi yang dibangun dengan pola pikir sistem akan mampu melihat pola perubahan secara keseluruhan dengan pandangan bahwa segala manusia saling berkaitan, saling mempengaruhi dan membentuk sinergi.

#### **(2) Mental models (Model mental)**

*Mental models* adalah suatu asumsi untuk menjelaskan bagaimana dapat memahami proses di dunia ini dan bagaimana seharusnya bertindak untuk menanggapi, juga merupakan jendela kaca dari mana kita melihat, dan jendela tersebut harus kita bersihkan agar kita dapat beradaptasi dengan fenomena disekeliling kita. *Mental models* dapat diartikan sebagai asumsi yang mendalam, generalisasi ataupun pandangan yang mempengaruhi bagaimana manusia memahami dunia realita disekelilingnya dan bagaimana manusia mengambil tindakan. Manusia sering tidak sadar akan *Mental models* yang dimilikinya ataupun pengaruh *Mental models* terhadap perilakunya. *Inquiry* (keingin-tahuan) dan *Advocacy* (advokasi) merupakan salah satu strategi untuk perubahan *Mental*



models. Dan strategi ini Mental models akan muncul kepermukaan dan orang yang bersangkutan akan mampu berdiskusi secara produktif melalui keterbukaan.

Upaya memperbaharui model mental perlu terus dilakukan oleh setiap orang dalam organisasi karena : pertama, model mental mempengaruhi setiap keputusan yang diambil; kedua, bila keputusan diambil atas dasar model mental yang tidak pas dengan realitas objektif dan substansi keputusan, maka keputusan tersebut tidak benar dan akan merugikan orang lain; ketiga, model mental ideal adalah model mental yang sesuai (mendekati) gambaran realitas objektif substansinya. Dengan model mental yang sesuai dengan realitas objektif, maka keputusan-keputusan yang diambil, bisa menjadi lebih baik dan lebih efektif.

### **(3) *Persoanal Mastery* (Penguasaan Pribadi)**

*Persoanal Mastery* menyatakan derajat kefasihan atau keahlian subyek tertentu. Kemampuan ini memerlukan komitmen belajar jangka panjang untuk mengembangkan keahlian tertentu, pada posisi apapun dalam organisasi tersebut. Secara sederhana dapat diartikan sebagai kemampuan individu untuk berkembang dalam menguasai dan memahami aspek tertentu. Seorang yang memiliki *Personal Mastery* yang cukup tinggi dapat secara konsisten mewujudkan apa yang ia inginkan. Orang tersebut melakukannya dengan tekun melalui proses pembelajaran yang mereka lakukan sendiri secara terus menerus dan bukan hanya sekedar untuk mencapai tujuan.

Dengan demikian penguasaan pribadi bukan merupakan suatu ilmu atau disiplin yang dimiliki, tetapi lebih merupakan suatu proses atau jalan yang dilalui untuk mencapai sesuatu visi pada waktu yang akan datang. Penguasaan pribadi adalah sesuatu yang membuat hidup seseorang menjadi lebih kreatif dan inovatif, percaya diri yang tinggi, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar dan komitmen yang tinggi. Seseorang yang melaksanakan penguasaan pribadi akan selalu memandang sesuatu yang tidak diharapkan, suatu kesalahan atau kegagalan, sebagai suatu sukses yang tertunda dan sebagai kesempatan untuk belajar, sehingga dirinya tidak pernah menyalahkan orang lain.

Konsep penguasaan pribadi adalah belajar pada level individu, yang merupakan pondasi bisa tidaknya suatu pembelajaran organisasi. Ada atau tidaknya proses pembelajaran pada level individu (*personal mastery*) pada suatu organisasi akan menentukan ada atau tidaknya pembelajaran pada level kelompok (*team learning*). Selanjutnya ada atau tidaknya proses pembelajaran pada level kelompok akan menentukan ada atau tidaknya pembelajaran pada level organisasi. Oleh karena itu proses pembelajaran pada level individu harus betul-betul diatur, dimotivasi, difasilitasi dan dihargai, serta ditumbuh kembangkan pada masing-masing individu .

*Personal Mastery* merupakan suatu disiplin pribadi yang secara terus menerus mengklarifikasi dan memperdalam visi dengan melihat realitas secara objektif, dan dengan jalan memfokuskan energi dan mengembangkan kesabarannya. Unsur ini merupakan aspek esensial dari Learning organization. Manusia yang memiliki *Personal Mastery* yang tinggi mempunyai karakteristik yang positif. Mereka memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan yang melatar belakangi visinya. Individu yang memiliki karakteristik yang demikian melihat visi sebagai panggilan bukan hanya sekedar pemikiran yang cemerlang.

#### **(4) Team Learning (Pembelajaran Tim)**

Disiplin ini terfokus pada proses mensinkronkan dan mengembangkan kapasitas dari tim untuk mendapat hasil atau output yang dikehendaki. *Team Learning* (Pembelajaran Tim) merupakan kekuatan yang vital didalam mewujudkan *Learning Organization*. Pembelajaran tim pada dasarnya merupakan proses peningkatan kapasitas tim sehingga tercipta hasil-hasil yang merupakan perwujudan dari keinginan dan kerjasama setiap individu dalam tim. Oleh karena itu, pengertian tim tersebut mengandung makna sekelompok manusia yang bekerjasama sebagai kesatuan yang utuh, saling mempercayai, saling menghargai menjunjung tinggi kelebihan yang ada pada tim sehingga sesama tim dapat saling mengisi dan berkonstrbusi demi terwujudnya hasil kerja tim yang diinginkan.

Dengan demikian *Team Learning* berkaitan dengan keterampilan dan keahlian individu secara kolektif yang menghasilkan pemikiran yang lebih berkualitas dari pada pemikiran individu. Melalui *Team Learning* (Pembelajaran Tim) juga akan tumbuh rasa kebersamaan dan kepemilikan yang kuat dimana masing-masing individu akan berinteraksi menyalurkan energinya demi terciptanya kesamaan tujuan, visi dan pemahaman diantara individu. *Team learning* akan berjalan secara optimal apabila terlaksana diskusi dan dialog yang efektif antara individu yang berada di dalam tim.

Cara pembelajaran tim dikembangkan berdasarkan ke lima model disiplin lainnya dengan jalan memfasilitasi proses-proses dialog dan refleksi kelompok yang diperlukan untuk mengembangkan model pemikiran yang dapat diterima bersama. Pembelajaran tim berkaitan dengan bagaimana tim secara bersama-sama memikirkan berbagai masalah kompleks yang dihadapi serta bagaimana tim dapat menciptakan sesuatu yang benar-benar ingin diciptakan. Pembelajaran tim sangat tergantung pada dialog, yang merupakan suatu teknik untuk menyalurkan percakapan antar anggota tim.

#### **(5) *Shared Vision* (Visi Bersama).**

Disiplin ini mencakup keahlian melihat masa depan untuk yang realistis, dapat dipercaya, mengandung daya tarik untuk menggalang komitmen dan menggapai masa depan dengan mengerahkan kemampuan sumber daya. *Shared Vision* ( visi bersama) merupakan visi yang dibentuk dari visi individu dengan tujuan agar visi organisasi itu merupakan cerminan dan refleksi dari visi pribadi. Visi bersama sangat vital dalam learning organization karena visi dapat memberikan fokus dan energi bagi proses belajar.

Visi bersama tidak hanya penting pada waktu awal pembentukan organisasi, agar dapat dijadikan pedoman, tetapi juga selama kehidupan organisasi. Visi bersama perlu terus dipelihara dan dikaji ulang, oleh karena itu kehidupan organisasi sangat dipengaruhi oleh perubahan eksternal organisasi. Kekuatan visi pribadi diperoleh dari kepedulian yang dalam dari yang memiliki visi, sedangkan kekuatan visi bersama diperoleh dari kepedulian bersama. Untuk dapat mewujudkan *shared vision*, seorang pemimpin efektif akan selalu berpikir secara

*multiple time horizons*, yaitu di dalam mengambil keputusan tidak hanya berpikir sesaat atau masa kini saja, tetapi juga memikirkan bagaimana dampak dari keputusan yang diambil untuk masa yang akan datang, dan melihat pengalaman masa lalu agar tidak mengulangi kegagalan di masa yang lalu untuk perihal yang sama.

Suatu visi masa depan benar-benar menjadi milik bersama apabila individu dan organisasi mempunyai gambaran yang sama dan saling berkomitmen untuk mencapainya. Ada beberapa gambaran reaksi dan sikap individu terhadap visi bersama : - *commitment* (kesepakatan ) , sama-sama menginginkan dan berupaya mewujudkan; - *enrollment* (keikutsertaan) menginginkan dan melakukan apapun yang dapat dilakukan dalam batas-batas menurut peraturan; - *compliance* (kepatuhan atau pemenuhan), kepatuhan yang tulus dan kepatuhan formal, kepatuhan dengan enggan; non compliance (tidak mematuhi) karena tidak melihat keuntungan dari visi dan tidak akan melakukan apa yang diharapkan.; - *apathy* (apatis), tidak mendukung maupun melawan visi. Tetapi tidak ada minat.

Kelima disiplin atau *Fifth Discipline* perlu dihayati dan dikembangkan sebagai suatu kesatuan yang utuh, sehingga dapat diwujudkan didalam tindakan sehari-hari dalam suatu organisasi. Keterpaduan kelima disiplin tersebut dapat dicapai melalui suatu proses dialog yang merupakan disiplin tambahan dalam mewujudkan *learning organization*.

#### **(6) Dialogue**

Dialog mengandung arti kemampuan mendengarkan dan berkomunikasi yang efektif diantara manusia. Dialog memerlukan penajagan secara bebas dan kreatif tentang masalah-masalah yang belum jelas, saling mendengarkan dengan penuh perhatian dan menghormati pandangan sesaorang. Kemampuan dialog memerlukan pembelajaran bagaimana memahami pola-pola interaksi/hubungan dalam tim yang akan mendorong atau menghalangi proses pembelajaran. Dalam disiplin ini menyatakan intensitas komunikasi diantara personel organisasi. Hal ini membutuhkan eksplorasi yang mendalam tentang topik, kemauan mendengar satu sama lain,serta persamaan pendapat. Proses

dialog harus memperhatikan pola interaksi dari tim yang mendorong proses pembelajaran secara positif. Bila dapat mengidentifikasi proses secara kreatif, dialog akan menghasilkan pembelajaran positif. Dialog menjadi sarana yang penting untuk berhubungan, menemukan, dan berkoordinasi baik dalam pembelajaran maupun dalam bekerja.

Dalam dialog, suatu kelompok dapat menggali berbagai masalah yang kompleks dan sulit dari berbagai sudut pandang. Individu-individu membicarakan secara bebas pendapat/persepsi dari sudut pandang masing-masing.

Sedangkan 4 sub sistem yang lain yaitu : sub sistem organisasi, manusia, pengetahuan, teknologi, masing-masing dijelaskan sebagai berikut :

**3.2.2. Subsistem organisasi** merupakan badan atau wadah dimana proses pembelajaran berlangsung dengan 4 komponen yaitu : visi, kultur, strategi dan struktur.

**Gambar 2.8.**  
**Organization subsystem**



**Sumber : Building the Learning Organization, A systems approach to Quantum Improvement and Global Succes (Marquardt , 1996)**

### **3.2.2.1. Vision (visi) :**

Mencakup apa yang diharapkan oleh organisasi, tujuan dan arah pelaksanaan di masa mendatang, visi menjadi image suatu organisasi yang dipancarkan ke dalam maupun keluar organisasi. Dalam pembelajaran organisasi, visi memotret keinginan organisasi di masa mendatang dimana baik proses pembelajaran maupun peserta belajar berusaha menciptakan produk tau pelayanan baru yang lebih memuaskan.

### **3.2.2.2. Culture (Kultur),**

Merujuk pada sistem nilai, kepercayaan, perilaku dan kebiasaan, budaya dari sebuah organisasi. Hal ini membantu mempertajam pola perilaku atau kebiasaan dalam organisasi. Kultur korporasi adalah satu tipe yang dipelajari sebagai kunci meraih sukses. Iklim atau kultur yang adaptif akan menciptakan hubungan yang teintegrasi dan mendorong sistem nilai baru dalam kerja kelompok, manajemen pribadi, pemberdayaan dan kebersamaan. Budaya organisasi merupakan budaya dimana belajar diakui sebagai sesuai yang mutlak dan penting bagi keberhasilan organisasi. Belajar sudah menjadi suatu kebiasaan dan bagian utuh dari seluruh fungsi organisasi. Budaya yang kaya dan dimiliki oleh setiap individu akan menciptakan hubungan-hubungan yang terintegrasi dan meningkatkan proses pembelajaran melalui penumbuhan nilai-nilai seperti kerja tim, pengelolaan secara amandiri, pemberdayaan, dan bertukar pengalaman, gagasan dan ide.

### **3.2.2.3. Strategy (Strategi),**

Mencakup peta rencana aksi yang dikembangkan untuk menyusun metodologi pelaksanaan, dan langkah yang harus dilakukan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi. Dalam hal ini strategi menjadi yang memperkokoh

proses pembelajaran. Paradigma strategi ini ditransfer dan dilaksanakan pada setiap aktivitas organisasi

Pembelajaran tidak semata-mata merupakan tanggung jawab pihak manajemen, tapi merupakan tanggung jawab semua anggota dalam satu organisasi. Oleh karena itu diperlukan adanya kepercayaan dan pemberian otonomi yang cukup pada semua lapisan organisasi. Faktor yang lain adalah adanya strategi yang tepat dan jelas yang bisa mentransformasikan dengan cepat dan berhasil suatu organisasi harus menjadi learning organization. Menurut Marquardt (1996: 94) ada 10 strategi yang bisa diterapkan untuk dapat mengoptimalkan pembelajaran yang telah didapat dan didayagunakan kedalam setiap tindakan organisasi, yaitu :

1. Melihat masa depan untuk membangun visi dari *Learning Organization*
2. Kesenangan dari para pimpinan untuk mendukung terbentuknya *Learning Orgnaization* dan proyek-proyek yang membangun terbentuknya *Learning Organization*
3. Menciptakan iklim yang mendukung keberlangsungan pembelajaran
4. Memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap pembelajaran. Karyawan baik individual maupun secara tim yang mampu meningkatkan maupun menstransfer pengetahuan pada karyawan lain harus mendapatkan bonus, pujian dan penghargaan
5. Memberikan penghargaan kepada individu dan tim yang mau belajar
6. Membuat pembelajaran menjadi bagian dari suatu cara sehingga belajar menjadi bagian yang integral dari kebijakan dan prosedur.
7. Mendirikan *Centers of Excellence* dan proyek-proyek untuk pembelajaran .
8. Menggunakan ukuran di bidang keuangan dan non keuangan untuk mengetahui aspek pembelajaran
9. Menciptakan waktu, tempat, dan lingkungan fisik untuk mendukung pembelajaran

10. Membuat keinginan belajar dimana saja dan kapan saja, oleh karena itu sebaiknya organisasi bisa menyediakan materi secara modular dan fleksibel. Tentunya hal ini perlu didukung adanya infrastruktur yang memadai.

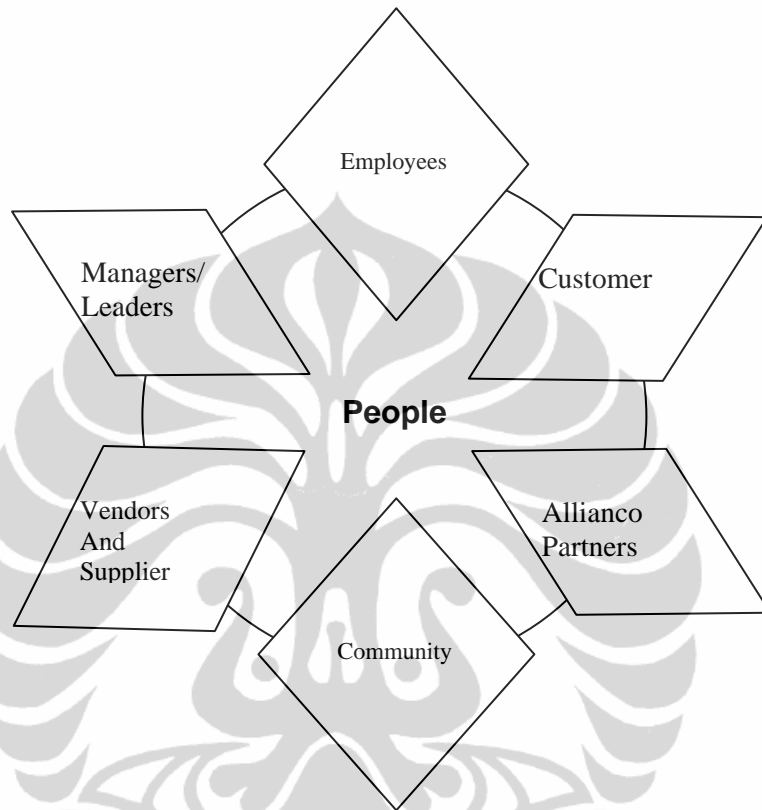
#### **3.2.2.4. Structure (Struktur),**

Mencakup kelembagaan, hirarki tingkatan, dan konfigurasi dari suatu organisasi. *Learning Organization* biasanya mempunyai struktur yang ramping, datar dan tidak terkotak-kotak yang akan memaksimalkan hubungan-hubungan, aliran informasi dan pendelegasian tanggung jawab, kerjasama baik di dalam organisasi maupun diluar organisasi. Struktur organisasi dalam hal ini adalah termasuk bagian-bagian (departments), tingkatan manajerial, serta konfigurasi dari kelembagaan organisasi terutama dalam rangka memaksimalkan interaksi, aliran informasi dan kejelasan tanggungjawab (Marquardt 1996 :82). Organisasi pembelajar mempunyai karakteristik yang ramping dan efisien dalam desain strukturnya.

**3.2.3. Subsistem Manusia,** Subsistem ini terdiri dari komponen pekerja/pegawai, manager, konsumen, supplier, mitra bisnis serta masyarakat. Masing-masing kelompok sangat dibutuhkan dalam proses pembelajaran organisasi, dan semua perlu diberdayakan melalui proses pembelajaran agar dapat saling berkontribusi.



**Gambar 2.9 People Subsystem**



**Sumber : *Building the Learning Organization, A systems approach to Quantum Improvement and Global Succes (Marquardt , 1996)***

3.2.3.1. Pegawai/**pekerja** sebagai peserta pembelajaran, perlu diberdayakan dan diharapkan kelak dapat merencanakan kegiatan, merencanakan kompetensi di masa depan, meningkatkan rasa percaya diri sehingga berani mengambil resiko dan mengambil tindakan serta memecahkan permasalahan;

3.2.3.2. Manager sebagai peserta pembelajaran, mengadakan pelatihan, bimbingan dan peran-peran keteladanan dengan suatu tanggung jawab pokok dalam menumbuhkan motivasi, mencakup aspek mengayomi, membimbing, dan menjadi panutan serta bertanggung jawab

mengembangkan atau mendorong kesempatan untuk belajar bagi stafnya atau orang disekitar organisasi;

**3.2.3.3.** Pelanggan program sebagai peserta pembelajaran, dapat berpartisipasi dalam ikut mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan bagi kelestarian kesertaan dalam program, memperoleh kesempatan pelatihan, dan dapat dikaitkan dengan proses pembelajaran dalam organisasi.;

**3.2.3.4.** Supplier/kontraktor sebagai peserta pembelajaran dapat berkontribusi maupun menerima program-program instruksional.

**3.2.3.5.** Mitra bisnis sebagai peserta pembelajaran, dapat berpartisipasi dalam berbagi pengalaman maupun pengetahuan, dapat memperoleh keuntungan dengan cara berbagi informasi dan pengetahuan serta keahlian untuk saling meningkatkan pencapaian masing-masing organisasi;

**3.2.3.6.** Kelompok masyarakat sebagai peserta pembelajaran, mencakup kelompok pendidikan, ekonomi, agama; serta kelompok lain yang dapat berpartisipasi sebagai pemberi maupun penerima proses pembelajaran.

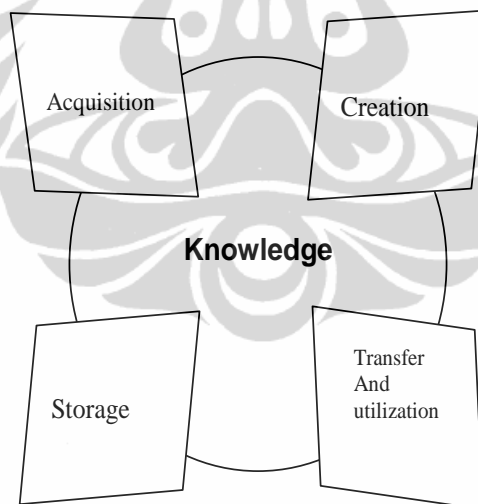
Ada 10 (sepuluh) strategi bagi pemberdayaan manusia (Marquardt, 1997:122-127):

1. Penghargaan kepada pegawai yang mau belajar
2. Membentuk kelompok kerja yang bisa mengelola diri sendiri
3. Memperdayakan pegawai-pegawai untuk belajar dan dan menghasilkan kinerja
4. Mendorong pimpinan untuk menjadi model dan percontohan untuk pembelajaran
5. Melibatkan pimpinan untuk menciptakan proses pembelajaran dan membuat proyek-proyek pembelajaran
6. Menyeimbangkan pembelajaran dan kebutuhan pengembangan untuk individu dan organisasi

7. Mendorong dan mempertinggi partisipasi pelanggan di dalam Learning Organization
8. Menyediakan pendidikan untuk masyarakat di sekitar organisasi.
9. Menjalin kerjasama pembelajaran jangka panjang dengan pemasok dan pesuplai
10. Memaksimalkan pembelajaran melalui aliansi dan usaha bersama

**3.2.4. Subsistem pengetahuan**, merupakan pengelolaan pengetahuan yang diperlukan dan diperoleh dari suatu learning organization. Pengelolaan ini meliputi perolehan (acquisition), penciptaan (creation), pendokumentasian (storage); penyampaian (transfer) dan pemanfaatan pengetahuan tersebut.

**Gambar 2.10 Knowledge subsystem**



**Sumber : Building the Learning Organization, A systems approach to Quantum Improvement and Global Succes (Marquardt , 1996)**

*Learning Organization* adalah organisasi yang berbasis pengetahuan dan menjadi kompetensi organisasi. Untuk dapat bertahan dan berkembang organisasi harus dapat mengelola dan mentransformasi pengetahuan. Pengetahuan menjadi lebih penting untuk organisasi dibanding sumber daya keuangan, menjual posisi teknologi atau asset perusahaan lainnya (Marquard 1997 : 129)

**3.2.4.1.** Perolehan (acquisition), menyangkut pada pengumpulan data dan informasi yang ada baik dari dalam maupun luar organisasi.

**3.2.4.2.** Penciptaan (creation), mencakup teknologi baru yang dibuat di dalam organisasi melalui proses pemecahan masalah dan pendalaman pemahaman suatu masalah.

**3.2.4.3.** Pendokumentasian (storage); meliputi pemberian kode dan penyimpanan bahan-bahan pengetahuan yang bernilai dan dimiliki organisasi agar dapat ditelusuri dengan cepat oleh staf organisasi tersebut.

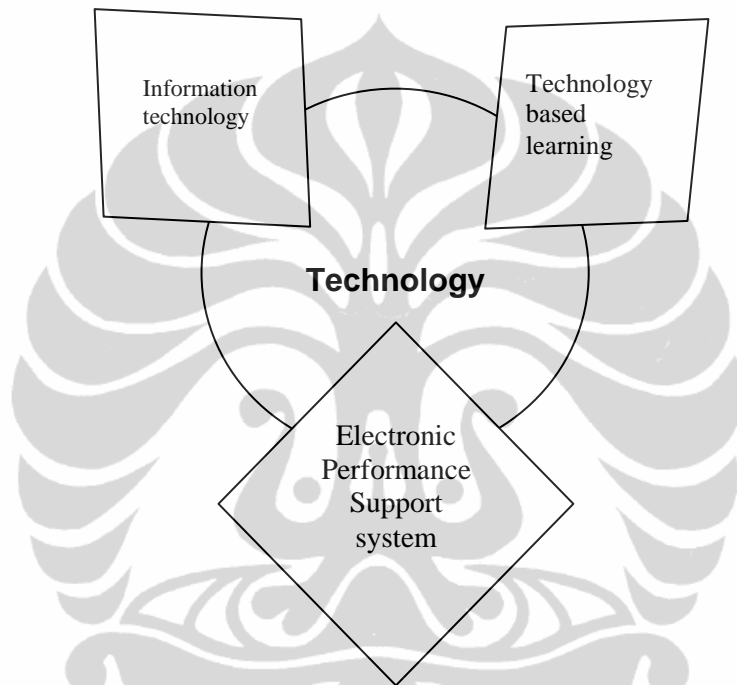
**3.2.4.4.** Penyampaian dan pemanfaatan (transfer), meliputi arus pergerakan secara mekanik, elektronik maupun hubungna inter personal, informasi atau pengetahuan dikemas secara terencana maupun tidak, serta penerapan dan pemanfaatan pengetahuan itu oleh seluruh staf.

### **3.2.5. Subsistem Teknologi**

Sub sistem ini merupakan dukungan jaringan-jaringan teknologi yang terintegrasi yang dapat diakses maupun bertukar informasi serta proses pembelajaran (bahan, media dan metoda pembelajaran) sebagai sarana belajar. Hal ini mencakup proses teknis, sistem dan struktur kerjasama, pengayoman, koordinasi dan keahlian manajerial yang lain. Hal ini juga melibatkan perangkat elektronis dan metode yang canggih untuk proses pembelajaran seperti computer dan tele conference, serta program simulasi, seluruh perangkat ini ditujukan untuk membuat terobosan teknologi yang baru.

Sub sistem ini mencakup 3 (tiga) komponen yaitu teknologi informasi, proses belajar berbasis teknologi, dan sistem penunjang kinerja elektronik. Masing-masing dijelaskan sebagai berikut. :

**Gambar 2.11 Technology subsistem**



**Sumber : *Building the Learning Organization, A systems approach to Quantum Improvement and Global Success* (Marquardt , 1996)**

**3.2.5.1.** Teknologi informasi, meliputi teknologi komputer yang dapat mengumpulkan, memberi kode, menyimpan dan menyampaikan informasi baik di dalam organisasi maupun dari luar organisasi dengan tujuan mendesiminasi pengetahuan dan keahlian

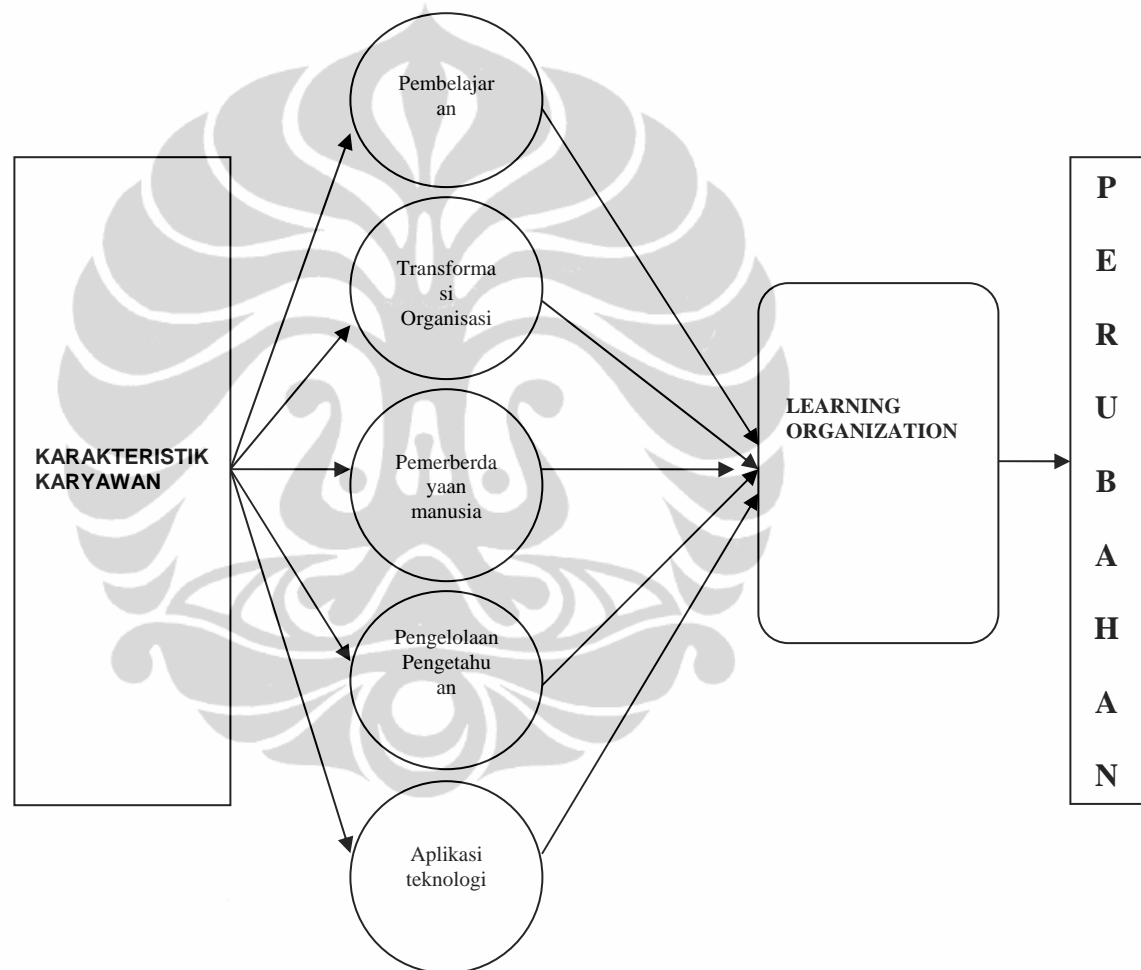
**3.2.5.2.** Proses belajar berbasis teknologi, Proses belajar dengan dukungan teknologi ini menyangkut pemanfaatan video, audio dan pelatihan multi media untuk keperluan penyampaian dan pertukaran pengetahuan dan ketrampilan

**3.2.5.3.** Sistem penunjang kinerja elektronik/EPSS, sistem ini menunjang dalam penggunaan data (tekstual, visual maupun audio) dan dasar pengetahuan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mendistribusikan informasi di dalam organisasi untuk membantu pesonelnnya mencapai kinerja semaksimal mungkin dalam waktu secepat mungkin. EPSS mencakup beberapa komponen yang meliputi : pelatihan, interaktif, produktivitas, aplikasi program software, dan sistem umpan balik yang baik

## **B. Model Analisis**

*Learning Organization* yang dijadikan sebagai salah satu pedoman dalam pengembangan pegawai di BKKBN Pusat khususnya di Kedeputan Bidang Informasi Keluarga dan Peaduan Kebijakan Program, yang akan dianalisa tingkat persepsi dari masing-masing responden berdasarkan karakteristik (1) jenis kelamin (2) usia (3) masa kerja (4) jabatan (5) pendidikan formal terakhir saat penelitian (6) pendidikan formal waktu masuk BKKBN ; metode ini diterapkan untuk menunjang pekerjaan dalam mendukung tercapainya sasaran-sasaran yang ditetapkan serta dalam menghadapi perubahan lingkungan stratejik yang terjadi dalam pengelolaan Program KB Nasional, dapat digambarkan seperti dibawah ini.

**Gambar 2.12**  
**Model Analisis**  
**“Mempersiapkan diri untuk berubah”**  
*Ready prepared to change*



**Sumber : Penulis (2008)**

Model tersebut menggambarkan analisis hasil penelitian untuk masing-masing karakteristik responden yaitu berdasarkan (1) jenis kelamin, (2) usia, (3) jabatan

pada saat dilakukan penelitian, (4) masa kerja, (5) pendidikan terakhir saat penelitian dilakukan, serta (6) pendidikan formal terakhir waktu diterima bekerja di BKKBN; terhadap aspek-aspek *Learning Organization* yaitu Dinamika Pembelajaran, Transformasi Organisasi, Pemberdayaan Manusia, Pengelolaan Pengetahuan, dan Aplikasi Teknologi, yang menggambarkan pemahaman dan persepsi masing-masing responden terhadap *Learning Organization*, sehingga akan terlihat kesiapan responden untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi, untuk mendukung pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan dalam RPJMN 2004 – 2009.

### C. Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini menggunakan kuesioner *Learning Organization Profile* dan Karakteristik Responden, dari hasil penelitian tersebut akan dianalisa bagaimana tingkat persepsi responden dan apakah ada perbedaan persepsi berdasarkan karakteristik responden dengan masing-masing aspek *Learning Organization*.

Kuesioner penelitian *Learning Organization Profile* dengan (1) aspek dinamika pembelajaran, (2) aspek transformasi organisasi, (3) aspek pemberdayaan manusia (4) aspek pengelolaan pengetahuan (5) aspek aplikasi teknologi. Sedangkan kuesioner karakteristik responden terdiri dari (1) jenis kelamin (2) usia (3) masa kerja (4) jabatan (5) pendidikan formal terakhir saat penelitian (6) pendidikan formal waktu masuk BKKBN

**Tabel 2. 1**  
**Kuesioner penelitian *Learning Organization Profile***

No.	Permasalahan Penelitian	Indikator	Sub Indikator	Nomor kuesioner
1	Bagaimanakah tingkat persepsi penerapan <i>Learning Organization</i>	Dinamika pembelajaran	1. Pembelajaran individu 2. pembelajaran kelompok 3. Pembelajaran organisasi	1,2,3,4,5,6,7, 8 , 9, 10
2		Transformasi	1. Visi	11, 12,13,14,



		Organisasi	2. Budaya 3. Strategi 4. Struktur	15,16, 17,18, 19, 20
3		Pemberdayaan manusia	1. Pegawai 2. Pimpinan 3. Mitra kerja 4. Masyarakat	21, 22, 23, 24,25,26,27, 28, 29, 30
4		Pengelolaan Pengetahuan	1. Perolehan 2. Penciptaan 3. Penyimpanan/ pencarian 4. Pengiriman/ pendayagunaan	31,32,33,34,3 5, 36, 37, 38, 39, 40
5		Aplikasi Teknologi	1. Sistem informasi 2. Pembelajaran berbasis teknologi 3. Sistem Elektronik pendukung Kerja/EPSS	41, 42, 43, 44,45,46,47, 48, 49,50

*Sumber : Diadaptasi dari Building the Learning Organization (Marquardt , 1996)*

**Tabel 2.2.**  
**Kuesioner penelitian Karakteristik Responden**

No.	Permasalahan Penelitian	Indikator	Sub Indikator	Nomor kuesioner
1	Bagaimanakah gambaran Karakteristik responden	Jenis kelamin	1. Laki-laki 2. Perempuan	1
2		Usia	1. 21- 25 tahun 2. 26 – 30 tahun 3. 31 – 35 tahun 4. 36 – 40 tahun 5. 41 - 45 tahun 6. 46 – 50 tahun 7. > 50 tahun	2
3		Masa kerja	1. 0 – 5 tahun 2. 6 – 10 tahun 3. 11 – 15 tahun 4. 16 – 20 tahun	3

			5. 21 – 25 tahun 6. > 25 tahun	
4		Jabatan	1. Staf 2. Eselon IV 3. Eselon III 4. Eselon II 5. Eselon V	4
5		Pendidikan formal terakhir	1. SMA dan sederajat 2. Diploma 3 dan sederajat 3. S1 dan sederajat 4. S2 dan sederajat 5. S3 dan sederajat	5
6		Pendidikan formal waktu masuk BKKBN	1. SMA dan sederajat 2. Diploma 3 dan sederajat 3. S1 dan sederajat 4. S2 dan sederajat 5. S3 dan sederajat	6

*Sumber : Adaptasi dari berbagai sumber oleh Penulis (2008)*

#### **D. Metode Penelitian**

##### **1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, penelitian kuantitatif sebenarnya tidak hanya berurusan dengan “kuantita”. Paling tidak dalam ilmu sosial, kata “kuantitatif” ditafsirkan secara bebas sebagai “keakuratan” deskripsi suatu variable dan keakuratan hubungan antara satu variable dengan variable lainnya, serta memiliki daerah aplikasi (generalisasi) yang luas.

##### **2. Jenis /tipe penelitian**

Tipe penelitian yang akan dipakai adalah metode survey dengan analisis secara deskriptif. Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu tetapi hanya menggambarkan “apa adanya” tentang sesuatu variable, gejala atau keadaan. Penelitian deskriptif yang kuantitatif yang dilakukan hanya

melibatkan satu variable atau banyak variable tetapi tidak saling berhubungan satu sama lain, yang hanya menjelaskan realitas seperti apa adanya

### **3. Teknik pengumpulan data**

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui survei, yaitu penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai instrument utama untuk mengumpulkan data. Pengambilan data juga melihat dokumentasi dari hasil penelitian lainnya sebagai data sekunder.

Instrumen-instrumen yang digunakan terdiri dari 2 model, yaitu kuesioner *Learning Organization Profile* yang dikembangkan oleh Prof.M. J. Marquardt dengan penyempurnaan dan penyesuaian kalimat sesuai dengan kondisi BKKBN, penggunaan kuesioner ini sudah mendapat ijin melalui elektronik mail kepada Prof. M.J Marquardt; kuesioner yang lain adalah kuesioner Karakteristik Responden .

### **3. Populasi dan Sampel penelitian**

Penelitian ini memakai metode sensus yang mencakup seluruh populasi penelitian. Ada 2 (dua) hal yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan populasi penelitian. Pertama, pertimbangan keterkaitan subjek dalam populasi dengan permasalahan penelitian, terutama menyangkut substansi yang akan diteliti; Kedua, pertimbangan menyangkut prosedur atau jenis peneltian yang akan dilakukan, yaitu apakah variable-variabel yang akan diukur dapat diperoleh dari subjek dalam populasi tersebut. Dengan didasari atas pertimbangan-pertimbangan tersebut di atas, serta jumlah pegawai pada lokasi penelitian yang tidak terlalu besar sehingga melalui penelitian ini diharapkan generalisasi hasil penelitian memiliki tingkat signifikansi yang tinggi, maka seluruh pegawai dilingkungan Kedeputian Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program dijadikan responden.

**Tabel 2.3.**  
**Populasi Penelitian**  
**Jumlah pegawai di Kedepuitan Bidang Informasi Keluarga**  
**dan Pemaduan Kebijakan Program**

	<b>Jumlah pegawai</b>	<b>Populasi</b>
Eselon I	1	1
Eselon II	5	5
Eselon III	15	15
Eselon IV	38	38
Staf	42	42
Jumlah	<b>101</b>	<b>101</b>

**Sumber : Surat Keputusan Menteri Pemberdayaan Perempuan/Kepala  
 BKKBN Nomor 10 Tahun 2001**

**4. Uji validitas dan realibilitas**

Validitas yang berkaitan dengan pengukuran, dan penelitian itu sendiri. Sedangkan ciri validitas adalah ketepatan ukuran dan ketelitian/kecermatan. Ketepatan ukuran berarti disamping secara tepat mengukur apa yang memang akan diukur, dan dengan pengukuran tersebut, tidak akan terukur yang lain selain yang akan diukur. Sedangkan ketelitian/kecermatan adalah penggambaran bahwa pengukuran yang dilakukan memenuhi syarat realibilitas. Sehingga validitas dapat digambarkan sebagai berikut :

Valid = reliable + tepat ukur

Sedangkan reliabilitas teridentifikasi ciri-ciri yaitu : konsistensi /stabilitas, ketepatan dan ketelitian.

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas, kuesioner *Learning Organization Profile* yang disebarakan sebanyak 30 lembar secara acak, karena untuk penelitian deskriptif adalah minimal 30 yang dianggap dapat mewakili populasi, dengan memakai teori *Pearson Correlation* dan *Alpha Cronbac* dan pengujian lengkap dengan program SPSS versi 11.5 dimasukkan dalam lampiran 2, dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Indikator Dinamika Pembelajaran. Seluruh pertanyaan yang digunakan dalam aspek ini memiliki nilai validitas yang lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid, sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar 0,9222. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa aspek Dinamika Pembelajaran telah memenuhi persyaratan Validitas dan Reliabilitas.

2. Indikator Transformasi Organisasi. Seluruh pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas yang lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid, sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar 0,8837. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator Transformasi Organisasi telah memenuhi persyaratan Validitas dan Reliabilitas.

3. Indikator Pemberdayaan Manusia. Seluruh pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas yang lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid, sSedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar 0,8964. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator Pemberdayaan Manusia telah memenuhi persyaratan Validitas dan Reliabilitas

4. Indikator Pengelolaan Pengetahuan. Seluruh pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas yang lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid. Sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar 0,9129. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator Pengelolaan Pengetahuan telah memenuhi persyaratan Validitas dan Reliabilitas.

5. Indikator Aplikasi Teknologi. Seluruh pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas yang lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid. Sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar 0,9157. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator Aplikasi Teknologi telah memenuhi persyaratan Validitas dan Reliabilitas.

### 5. Teknik Analisis Data

Tehnik analisis data yang dipakai untuk skala pengukuran yang akan digunakan dalam mengukur jawaban responden adalah Skala 1 s.d 4. Keseluruhan proses pengolahan data kuesioner akan dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Statistical Science*) versi 11.5, sebagai alat bantu.

Pengukuran dengan menggunakan skala tersebut akan dianalisis secara kuantitatif maka jawaban akan diberi skor, dan diberi nilai 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) yaitu :

- |  |   |
|--|---|
| 1. Sudah diterapkan secara penuh                           | 4 |
| 2. Diterapkan secara luas (sebagian besar diterapkan)      | 3 |
| 3. Diterapkan sekedarnya (kadang-kadang/sebagian tertentu) | 2 |
| 4. Sedikit atau kurang diterapkan                          | 1 |

Jawaban responden dari kuesioner akan dilakukan tabulasi untuk menghitung jumlah jawaban responden dari masing-masing kuesioner dinamika/subsistem *Learning Organization*, selanjutnya akan dihitung berdasarkan prosentase dan akan di evaluasi berdasarkan penilaian yang telah baku dalam *Learning Organization Profile*. Berdasarkan autorisasi Prof. Michael J. Marquardt melalui email, ditentukan range skor sebagai berikut :

- |            |             |                  |   |
|------------|-------------|------------------|---|
| 1. > 32    | = excellent | = fully applied  | = Sudah diterapkan secara penuh<br>(secara total/sepenuhnya diterapkan) |
| 2. 24 – 32 | = good      | = mostly applied | = Diterapkan secara luas<br>(sebagian besar diterapkan)                 |
| 3. 16 – 23 |             | = would be fair  | = Diterapkan sekedarnya<br>(kadang-kadang/sebagian tertentu diterapkan) |
| 4. < 16    |             | = would be poor  | = less or sometimes applied<br>(Sedikit atau kurang diterapkan)         |

**Sumber : Autorisasi Prof. Michael J. Marquardt melalui email**

Hasil ini akan dianalisa berdasarkan karakteristik responden.

#### **5. Keterbatasan penelitian**

Penelitian ini merupakan evaluasi penerapan *learning organization* berdasarkan aspek/dinamika/sub sistem dari teori yang dikembangkan oleh Prof. MJ. Marquardt, yang menggambarkan tingkat persepsi penerapan *learning organization* dari para pegawai dilingkungan Kedepuitan Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program di BKKBN Pusat berdasarkan nilai/skor yang sudah ditentukan dalam *Learning Organization Profile*, sehingga penelitian ini mempunyai keterbatasan yaitu hanya bisa dianalisa berdasarkan pertanyaan yang sudah baku dari masing-masing aspek *Learning Organization*, dengan penilaian sesuai skor yang sudah ditentukan pula, analisa tersebut berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan formal terakhir pada waktu penelitian dilakukan, serta pendidikan formal pada waktu masuk BKKBN.

### BAB III

#### GAMBARAN UMUM ORGANISASI

##### A. Sejarah singkat Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional (BKKBN)

Pada akhir tahun 1960-an ada dua tahap pembentukan program keluarga berencana nasional. Pertama, tahun 1968 Presiden Soeharto mendirikan Lembaga Keluarga Berencana Nasional (LKBN) untuk melaksanakan pengawasan yang efektif terhadap implementasi program penyediaan kontrasepsi kepada penduduk. Pada awalnya, hal ini menempatkan pemerintah dan Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI) yang swasta dalam situasi pertentangan. Di satu pihak, relawan yang telah berjuang melawan penolakan dalam beberapa tahun menganggap diri mereka terpinggirkan untuk membuka pelayanan pengendalian kelahiran secara bebas. Di pihak lain, pegawai pemerintah dengan sedikit atau tidak ada pengalaman sama sekali di lapangan diberi tanggung jawab untuk mengembangkan program nasional.

Tahap kedua dan sangat penting dalam pengembangan program nasional terjadi bulan Pebruari 1970, ketika Presiden memutuskan bahwa LKBN diganti menjadi BKKBN. Kata kunci dengan nama baru ini adalah "koordinasi", dan hal ini berdasarkan pada pemahaman bahwa keluarga berencana tidak dapat diimplementasikan oleh satu badan saja, tetapi harus melibatkan kontribusi dari Departemen Kesehatan, Departemen Pendidikan, Departemen Penerangan, Departemen Agama, dan Departemen Dalam Negeri. Juga berbagai organisasi kemasyarakatan yang mempunyai kepedulian terhadap masalah ini. Dari awal BKKBN berjalan di wilayah yang rumit dan kompleks. Organisasi ini bertindak baik sebagai pelaksana maupun koordinator, mengajak kerja sama dengan badan lain untuk bergabung dengan upaya mereka, namun semakin jelas bahwa sebagai badan yang secara langsung melapor kepada Presiden, hal itu dimaksudkan untuk meyakinkan bahwa kebijakan pusat harus diikuti. Berawal pada tahun 1970, ketika tuntutan pengendalian penduduk menjadi sesuatu hal yang kian penting, program keluarga berencana diluncurkan. Hari itu, Senin 29 Juni 1970, memang menjadi tonggak bersejarah bagi perkembangan gerakan KB di Indonesia. Saat itu, Presiden



Soeharto melalui Keppres No 8/Tahun 1970 membentuk sebuah lembaga baru bernama Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional yang dikenal dengan BKKBN. Pembentukan lembaga formal KB ini ditandai dengan pelantikan Dewan Pembimbing KB Nasional dan pimpinan BKKBN.

Program KB Nasional sebagai bagian integral pembangunan perlu ditingkatkan dengan jalan lebih memanfaatkan dan memperluas kemampuan fasilitas dan sumber yang tersedia. Komitmen baru itu adalah perwujudan nyata pemerintah dalam menyikapi *Declaration on Population*. Komitmen baru itu ditandai dengan kesediaan Presiden Soeharto, dan sejumlah Kepala negara di dunia, menandatangani deklarasi kependudukan di Bucharest pada akhir tahun 1966. Kejadian ini mewarnai peringatan *Declaration of Human Rights*, dan merupakan awal dari komitmen politis penangan gerakan KB secara nasional.

Kesepakatan politis mengenai pentingnya usaha penanggulangan masalah kependudukan melalui keluarga berencana akhirnya dimasukkan dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) baik yang ditetapkan dengan TAP MPR No. IV/MPR/73. TAP MPR No. IV/MPR/78, maupun dalam TAP MPR No. II/MPR/83 serta TAP MPR No. II/MPR/88. Dalam GBHN tersebut antara lain dinyatakan bahwa agar pembangunan ekonomi dan peningkatan kesejahteraan rakyat dapat terlaksana dengan cepat, diperlukan pengaturan pertumbuhan penduduk melalui program keluarga berencana yang mutlak harus dilaksanakan dengan berhasil, karena kegagalan pelaksanaan keluarga berencana akan mengakibatkan hasil usaha pembangunan menjadi tidak berarti dan dapat membahayakan generasi yang akan datang.

Selanjutnya Keputusan Presiden No. 20 tahun 2000 tentang Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional secara tegas menggariskan bahwa BKKBN mempunyai tugas merumuskan kebijakan pengelolaan dan koordinasi pelaksanaan program keluarga berencana nasional pembangunan keluarga sejahtera, mengembangkan dan memantapkan peranserta masyarakat, meningkatkan kualitas program keluarga berencana nasional dan pembangunan keluarga sejahtera serta pemberdayaan perempuan secara terpadu bersama instansi terkait. Program Keluarga Berencana Nasional dan pembangunan Keluarga

Sejahtera sebagai bagian integral dari pembangunan nasional perlu ditingkatkan dengan memperluas pemanfaatan sumber daya yang tersedia, dan dimaksudkan untuk mempercepat terwujudnya keluarga yang berkualitas yaitu keluarga yang maju, mandiri, sejahtera, dan berketahanan. Dalam Keppres ini tersirat bahwa program pokok Program KB Nasional dan Pembangunan Keluarga Sejahtera mencakup program KB dan kesehatan reproduksi serta program keluarga sejahtera dan pemberdayaan masyarakat.

Akhirnya, sesuai dengan Keputusan Presiden RI Nomor 103 Tahun 2001 tentang kedudukan, tugas, fungsi, kewenangan, susunan organisasi, dan tata kerja LPND, BKKBN sebagai LPND menyelenggarakan fungsi:

- a. Pengkajian dan penyusunan kebijakan di bidang keluarga berencana dan keluarga sejahtera
- b. Koordinasi kegiatan fungsional dalam pelaksanaan tugas BKKBN
- c. Fasilitasi dan pembinaan terhadap kegiatan instansi pemerintah, swasta, lembaga sosial dan organisasi masyarakat dan masyarakat di bidang keluarga berencana dan keluarga sejahtera
- d. Penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan umum, ketatausahaan, organisasi, dan tatalaksana, kepegawaian, keuangan, kearsipan, hukum, persandian, perlengkapan dan rumah tangga.

Dalam menyelenggarakan fungsi tersebut, BKKBN mempunyai kewenangan:

- a. Penyusunan rencana nasional secara makro di bidangnya
- b. Perumusan kebijakan di bidangnya untuk mendukung pembangunan secara makro
- c. Perumusan kebijakan pengendalian angka kelahiran dan penurunan angka kematian ibu, bayi dan anak
- d. Penetapan sistem informasi di bidangnya
- e. Kewenangan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yaitu:
  - 1) Perumusan dan pelaksanaan kebijakan tertentu di bidang keluarga berencana dan keluarga sejahtera.

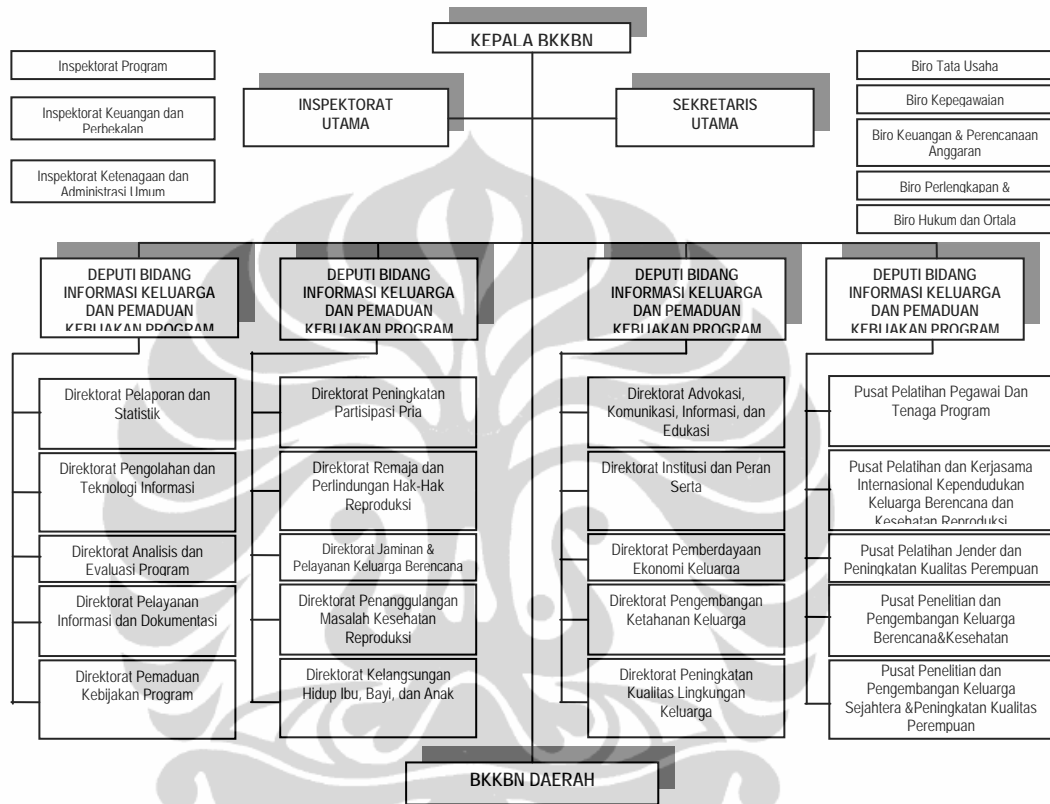
2) Perumusan pedoman pengembangan kualitas keluarga

Melalui perubahan dari beberapa Keputusan Presiden yang mengukuhkan bentuk organisasi yang akhirnya dengan Keputusan Presiden Nomor 110 Tahun 2001 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Lembaga Pemerintah Non Departemen, ditetapkan bahwa BKKBN terdiri dari :

- a. Kepala
- b. Sekretariat Utama
- c. Deputi Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program
- d. Deputi Bidang Keluarga Berencana dan Kesehatan Reproduksi
- e. Deputi Bidang Keluarga Sejahtera dan Pemberdayaan Keluarga
- f. Deputi Bidang Pelatihan dan Pengembangan
- g. Inspektorat Utama

Susunan organisasi BKKBN sebagai pelaksanaan dari Keppres tersebut diatas, ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri Pemberdayaan Perempuan/Kepala BKKBN Nomor 10 Tahun 2001 adalah sebagai berikut.

**Gambar 3.1.**  
**Struktur Organisasi BKKBN**



**Sumber : Surat Keputusan Menteri Pemberdayaan Perempuan/Kepala BKKBN Nomor 10 Tahun 2001**

Seiring dengan era globalisasi, reformasi, dan demokrasi, dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada BKKBN, pengelolaan Program Keluarga Berencana Nasional pada masa-masa selanjutnya semakin memperhatikan issue-issue yang berkembang di masyarakat, baik di tingkat nasional maupun internasional. Issue-issue penting seperti hak-hak reproduksi, kesehatan reproduksi remaja, pemberdayaan perempuan, kesetaraan jender (termasuk partisipasi pria), perlindungan terhadap masyarakat miskin, dan hak azasi manusia akan senantiasa menjadi acuan pelaksanaan program keluarga

berencana.

Di dalam perkembangan dan perubahan lingkungan strategis serta adanya reformasi politik yang berdampak pada kebebasan berpendapat bagi setiap warga Negara Republik Indonesia menimbulkan sikap kritis berbagai kalangan kelompok masyarakat terhadap sektor pelayanan pemerintah. Situasi ini menuntut diupayakannya pelayanan yang lebih berkualitas dan prima untuk dapat melayani kepentingan masyarakat dengan mempertimbangkan issue hak azasi manusia, issue jender, issue keadilan dan pemerataan kesempatan, issue demokrasi dan issue desentralisasi.

Dengan berkembangnya isu-isu tersebut, serta dampak krisis ekonomi dan moneter bagi kelangsungan program KB nasional adalah meningkatnya jumlah keluarga pra sejahtera dan keluarga sejahtera I, serta menurunnya daya beli masyarakat yang berdampak kepada meningkatnya jumlah anak putus sekolah, menurunnya akses keluarga dan masyarakat terhadap fasilitas kesehatan serta kemungkinan banyaknya peserta KB yang istirahat atau pergeseran dari peserta KB Mandiri ke dalam pelayanan jalur pemerintah.

Mengantisipasi lingkungan strategis yang berubah dan sejalan dengan era desentralisasi, maka dirumuskan kembali visi, misi dan strategi dasar (grand strategi) BKKBN. Reformulasi arah kebijakan program kedepan ini diperlukan dalam rangka membangun kembali sendi-sendi program yang oleh berbagai kalangan disinyalir sangat melemah dalam era desentralisasi saat ini. Melalui perumusan kembali arah kebijakan program kedepan, diharapkan kinerja program dapat meningkat dan sasaran-sasaran program KB Nasional seperti tertuang dalam RPJMN 2004-2009 dapat dicapai.

#### 1. Visi BKKBN

Selaras dengan filosofi BKKBN yang sejak awal diarahkan untuk menggerakkan peranserta masyarakat dalam KB, BKKBN telah menetapkan Visi yang baru, yaitu : *"Seluruh Keluarga Ikut KB"* . Melalui Visi ini BKKBN diharapkan dapat menjadi inspirator, fasilitator, dan penggerak program KB Nasional sehingga dimasa depan seluruh keluarga Indonesia menerima idea Keluarga Berencana. Ini berarti bahwa

setiap pasangan suami istri harus melakukan perencanaan keluarga secara matang dan bertanggung jawab sehingga mereka menjadi keluarga-keluarga yang bahagia dan sejahtera.

## 2. Misi

Misi suatu organisasi pada hakekatnya adalah merupakan tujuan mengapa organisasi itu dibentuk. Sejak awal BKKBN dibangun untuk mengemban tugas membangun keluarga Indonesia sebagai keluarga kecil yang bahagia dan sejahtera. Untuk itu maka misi yang diemban oleh BKKBN tidak lain adalah : *"Mewujudkan Keluarga Kecil Bahagia Sejahtera"* . Patut dicatat bahwa Indonesia saat ini adalah negara dengan jumlah penduduk terbesar keempat di dunia setelah China, India, dan Amerika Serikat. Penduduk yang besar dengan pertumbuhan yang tinggi, serta kualitas yang rendah sangat tidak kondusif bagi pembangunan berkelanjutan ditinjau dari air dan berpotensi bagi semakin terpuruknya status sosial dan ekonomi masyarakat dan menyulitkan upaya-upaya pengentasan kemiskinan. Itulah sebabnya, sejalan dengan upaya-upaya peningkatan kualitas penduduk melalui program pendidikan, kesehatan dan pembangunan lainnya, tidak kalah pentingnya adalah upaya-upaya untuk melakukan perencanaan keluarga secara cermat sehingga pertumbuhan dan pertambahan penduduk yang tidak terkendali dapat dihindari dan setiap keluarga dapat merencanakan kehidupan keluarganya secara cermat dan bertanggung jawab.

## 3. Strategi Dasar

Untuk mewujudkan Visi dan Misi organisasi, BKKBN telah merumuskan 5 (lima) strategi dasar yang dimaksudkan untuk memberikan daya ungkit yang besar bagi program KB Nasional sehingga kinerja program dapat meningkat dan sasaran RPJMN 2009 dapat tercapai. Lima strategi dasar yang dirumuskan oleh BKKBN sebagai arah kebijakan program kedepan dan berbagai sasaran yang mempunyai *"leverage"* yang tinggi serta ingin dicapai dari masing-masing strategi dasar tersebut adalah sebagai berikut :

### 3.1. Strategi Dasar Satu :

Menggerakkan dan memberdayakan seluruh masyarakat dalam program KB :

- Setiap desa/kelurahan harus memiliki tokoh agama/masyarakat (toga/toma) yang aktif melakukan kegiatan advokasi dan komunikasi, informasi, dan edukasi (KIE)
- Setiap desa/kelurahan harus memiliki Pembantu Pembina KB Desa (PPKBD) yang berperan aktif sebagai fasilitator dan penggerak KB di desa/kelurahan
- Seluruh desa/kelurahan, terutama di daerah tertinggal, terpencil, dan perbatasan mendapatkan pelayanan KB yang berkualitas
- Setiap kecamatan memiliki Pusat Informasi dan Konseling Kesehatan Reproduksi Remaja (PIK-KRR) yang aktif melakukan kegiatan konseling dan menyebarkan informasi tentang KRR
- Seluruh tempat pelayanan KB memberikan promosi dan konseling Kesehatan Reproduksi.

### 3.2. Strategi Dasar Dua :

- Menata kembali Pengelolaan Program KB :
- Seluruh unit kerja BKKBN harus menerapkan pengelolaan program KB yang terintegrasi dengan "outcome" yang jelas
- BKKBN menerapkan sistem informasi yang "Up-to Date"
- Setiap BKKBN Provinsi mencapai sasaran program KB di wilayah masing-masing
- Pengelolaan program KB di setiap Provinsi harus mendapat fasilitasi, advokasi, dan supervisi dari BKKBN Pusat
- Setiap tingkatan wilayah memiliki jejaring kerja yang aktif dengan mitra kerja
- Setiap kabupaten/kota memiliki Dinas KB yang dikukuhkan melalui Peraturan Daerah (Perda).

### 3.3. Strategi Dasar Tiga

Memperkuat Sumber Daya Manusia Operasional Program KB :

- Setiap desa/kelurahan harus dilayani oleh tenaga PLKB/PKB yang terlatih
- Setiap kecamatan memiliki tenaga pengelola KB
- Seluruh petugas KB memenuhi standar kompetensi dengan jumlah yang memadai.

#### 3.4. Strategi Dasar Empat

Meningkatkan ketahanan dan kesejahteraan keluarga melalui pelayanan KB :

- Seluruh keluarga yang memiliki balita menjadi anggota aktif Bina Keluarga Balita (BKB)
- Setiap keluarga pra-sejahtera dan sejahtera-I anggota UPPKS memiliki usaha ekonomi produktif
- Setiap kecamatan memiliki kelompok percontohan Bina Keluarga Remaja (BKR)
- Setiap kabupaten/kota memiliki kelompok percontohan Bina Lingkungan Keluarga.

#### 3.5. Strategi Dasar Lima

Meningkatkan Pembiayaan program KB :

- Program KB diharapkan memperoleh prioritas penganggaran dari Pemerintah Pusat dan Daerah
- Terciptanya sistem jaminan pembiayaan program KB, terutama bagi rakyat miskin dan rentan
- Di setiap kecamatan tersedia alat/obat kontrasepsi swasta dengan harga yang terjangkau..



## **B. Deputi Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program**

Kedeputian Bidang Informasi dan Pemaduan Kebijakan Program sebagai salah satu Eselon I dan Bidang Penunjang berperan dalam penyediaan data dan informasi program KB Nasional. Pelaksanaan tugas dan fungsi Deputi IKPK sinergis dengan tugas dan fungsi BKKBN yang tercantum dalam Keppres Nomor 103 Tahun 2001, tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen, serta Keputusan Presiden Nomor 110 Tahun 2001 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Lembaga Pemerintah Non Departemen, yang ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Perempuan/Kepala Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional, Nomor: 10/HK-010/B5/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja BKKBN.

Deputi Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang informasi keluarga dan pemaduan kebijakan program keluarga berencana nasional dan pembangunan keluarga sejahtera. Dalam melaksanakan tugasnya, menyelenggarakan fungsi :

- a. Perumusan kebijakan teknis pelaksanaan, pemberian bimbingan dan pembinaan di bidang informasi keluarga dan pemaduan kebijakan program KB dan pembangunan KS.
- b. Pengendalian terhadap kebijakan teknis di bidang informasi keluarga dan pemaduan kebijakan program KB dan pembangunan KS.
- c. Pelaksanaan tugas sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala BKKBN.

### **1. Tugas pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Deputi Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program**

Di kedeputian Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program, terdapat pegawai dengan rincian sebagai berikut :

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi, sesuai pasal 95 Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Perempuan/Kepala Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional, Nomor: 10/HK-010/B5/2001, Deputi Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program membawahi lima direktorat, yakni :

- a) Direktorat Pelaporan dan Statistik
- b) Direktorat Pengolahan dan Teknologi Informasi
- c) Direktorat Analisis dan Evaluasi Program
- d) Direktorat Pelayanan Informasi dan Dokumentasi
- e) Direktorat Pemaduan Kebijakan Program.

**Direktorat Pelaporan dan Statistik** mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan pelaporan dan statistik program KB dan pembangunan KS, serta menyelenggarakan fungsi:

- a) Pelaksanaan pengembangan dan pemantauan sistem pelaporan
- b) Pelaksanaan pengumpulan dan pengujian data pelaporan;
- c) Pelaksanaan penyajian dan pelayanan data statistik.

**Direktorat Pengolahan dan Teknologi Informasi** mempunyai tugas melaksanakan pengolahan data dan pengembangan teknologi informasi program KB dan pembangunan KS, serta menyelenggarakan fungsi:

- a) Pelaksanaan pengolahan bank data terpadu program KB dan pembangunan KS;
- b) Pelaksanaan pengembangan sistem, program aplikasi dan infrastruktur teknologi informasi pengelolaan dan komunikasi data;
- c) Pelaksanaan pengelolaan dan pengendalian infrastruktur teknologi informasi program KB dan pembangunan KS;

**Direktorat Analisis dan Evaluasi Program** mempunyai tugas melaksanakan analisis dan evaluasi program KB dan pembangunan KS, serta menyelenggarakan fungsi:

- a) Perumusan pola, pengembangan indikator, analisis, dan evaluasi pelaksanaan program;
- b) Pelaksanaan perumusan pola, pengembangan indikator, analisis dan evaluasi dampak pelaksanaan program;
- c) Pelaksanaan pelaporan program.

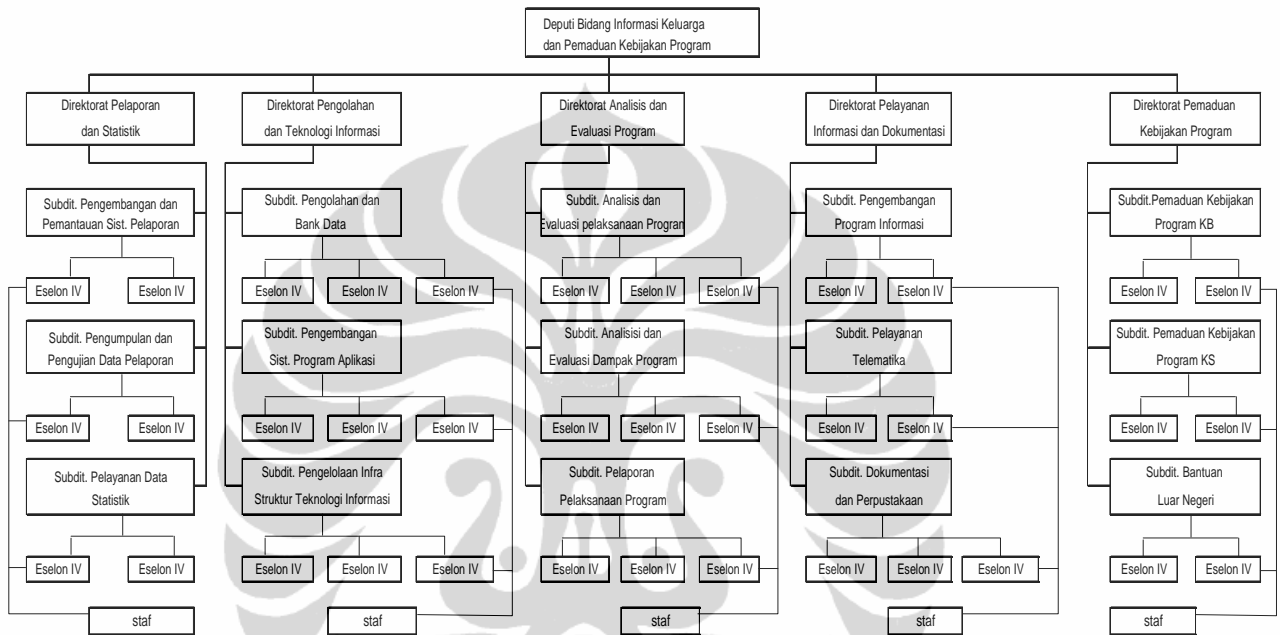
**Direktorat Pelayanan Informasi dan Dokumentasi** mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan, pengembangan informasi program, pelayanan telematika serta dokumentasi informasi program KB dan pembangunan KS, menyelenggarakan fungsi:

- a) Pengelolaan dan pengembangan informasi program KB dan pembangunan KS.
- b) Pelaksanaan pelayanan telematika program KB dan pembangunan KS;
- c) Pelaksanaan pelayanan dokumentasi dan pengembangan kerjasama jaringan dan perpustakaan.

**Direktorat Pemaduan Kebijakan Program** mempunyai tugas melaksanakan pemaduan dalam penyusunan rencana program dan bantuan luar negeri program KB dan pembangunan KS, serta menyelenggarakan fungsi:

- a) Pelaksanaan analisis dan pemaduan kebijakan program keluarga berencana;
- b) Pelaksanaan analisis dan pemaduan kebijakan program keluarga sejahtera;
- c) Pelaksanaan analisis dan penyusunan rencana program bantuan luar negeri.

**Gambar 3.2.**  
**Struktur Organisasi**  
**Deputi Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program**



**Sumber : Surat Keputusan Menteri Pemberdayaan Perempuan/Kepala BKKBN Nomor 10 Tahun 2001**

## 2. Rencana strategis

Rencana strategis Deputi Bidang Informasi dan Pemaduan Kebijakan Program mengacu pada pencapaian visi Program KB Nasional yakni “Semua Keluarga Ikut KB” dan misi “Mewujudkan Keluarga Kecil Bahagia Sejahtera”

Secara garis besar rencana strategis Deputi Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program meliputi visi, misi, tujuan, dan sasaran.

#### **a. Visi**

Visi Deputy Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program adalah “penyediaan data dan informasi program KB nasional secara cepat, tepat, akurat dan terkini”.

Penyediaan data dan informasi tersebut untuk mendukung pemaduan kebijakan program secara sinergis menuju terwujudnya Seluruh Keluarga Ikut KB.

#### **b. Misi**

Misi Deputy Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program adalah :

- a. Melaksanakan pengelolaan pelaporan dan statistik program KB nasional.
- b. Melaksanakan pengolahan dan teknologi informasi program KB nasional.
- c. Melaksanakan analisis dan evaluasi program KB nasional.
- d. Melaksanakan pelayanan informasi dan dokumentasi program KB nasional.
- e. Melaksanakan pemaduan kebijakan program dan bantuan luar negeri program KB nasional.

#### **c. Tujuan dan Sasaran Program**

c.1. Tujuan umum dari Kedeputian Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program adalah memberikan kontribusi yang maksimal dalam upaya mendukung pencapaian seluruh Keluarga Ikut KB, melalui penyediaan data dan informasi program KB nasional yang berkualitas, berbasis teknologi informasi dan pemaduan kebijakan program.

Secara khusus Kedeputian Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program mempunyai tujuan sebagai berikut.

- 1) Mengembangkan pengelolaan dan pemantauan sistem, pengumpulan, pengujian dan pelayanan data statistik program KB nasional;
- 2) Mengembangkan sistem program aplikasi, desentralisasi pengolahan dan bank data, pengelolaan infrastruktur teknologi informasi program KB nasional;

- 3) Melaksanakan pengembangan model analisis dan evaluasi, pelaksanaan analisis dan evaluasi serta pelaporan program KB nasional;
- 4) Melaksanakan pengelolaan, pengembangan dan penyebarluasan informasi program, pelayanan telematika, pelayanan perpustakaan dan dokumentasi serta pengembangan kerjasama jaringan informasi dan dokumentasi berbasis teknologi informasi.
- 5) Melaksanakan pemaduan kebijakan program dan penyusunan rencana bantuan luar negeri untuk mendukung program KB nasional

**c.2. Sasaran dari program-program yang dilaksanakan adalah :**

- 1) Tersedianya data dan informasi program KB nasional, meliputi data hasil pencatatan pelaporan pelayanan kontrasepsi, pengendalian lapangan dan pendataan keluarga yang disesuaikan dengan adanya perubahan visi misi dan grand strategi program KB Nasional.
- 2) Tersedianya perangkat keras, perangkat lunak dan jaringan teknologi informasi program KB nasional, meliputi PC, server, printer, program aplikasi, bank data dan peningkatan jaringan teknologi informasi.
- 3) Tersedianya model dan hasil analisis serta evaluasi pelaksanaan program KB nasional, meliputi model analisis, hasil evaluasi, dan laporan pelaksanaan program.
- 4) Terlaksananya penyajian dan penyebarluasan informasi dan dokumentasi program KB nasional, meliputi pelayanan publikasi, telematika, dokumentasi dan perpustakaan berbasis TI.
- 5) Terlaksananya pemaduan kebijakan program KB nasional dan dukungan bantuan luar negeri, meliputi rencana pembangunan tahunan, perkiraan permintaan masyarakat, rencana pembangunan jangka menengah dan jangka panjang dan dukungan dana bantuan luar negeri.

**c.3. Permasalahan sekaitan dengan perubahan lingkungan**

Lingkungan strategis organisasi yang diperkirakan dapat mempengaruhi pelaksanaan program dan kegiatan penyediaan data dan informasi program KB nasional, dijelaskan di bawah ini:

- 1) Keterbatasan tenaga pengelola data dan informasi mulai dari tingkat pusat sampai dengan kabupaten/kota hingga ke lini lapangan sejak dimulainya otonomi daerah.
- 2) Belum meratanya kemampuan para pengelola dan pelaksana program KB nasional dalam menggunakan/memanfaatkan sarana dan prasarana yang berbasis teknologi informasi
- 3) Dinamika perkembangan teknologi informasi perlu diantisipasi agar pemanfaatannya dapat dilakukan secara maksimal.
- 4) Adanya kelompok pegawai memasuki usia pensiun bersama-sama, sehingga mempengaruhi pengkaderan
- 5) Satuan Kerja Perangkat Daerah Pengelola Program KB Kabupaten/Kota belum semua memiliki unit khusus pengelolaan data dan informasi program KB.
- 6) Pendayagunaan/pemanfaatan data dan informasi program KB Nasional oleh sektor terkait