

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Hanya organisasi yang bisa beradaptasi secara tepat terhadap tuntutan lingkungan yang akan dapat mencapai keberhasilan... (Lubis dan Husaeni, 1987:7) Organisasi dikelilingi oleh lingkungan eksternal yang terdiri dari variable yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan (Sulistiyani & Rosidah, 2003 : 69). Dengan demikian suatu organisasi dituntut untuk menyesuaikan diri sesuai dengan perubahan yang terjadi di sekelilingnya. Perubahan yang terjadi memaksa organisasi untuk melakukan perubahan/transformasi yang signifikan agar dapat bertahan. Perubahan dalam berbagai bidang, seperti ekonomi, sosial, teknologi, mendorong organisasi untuk mencari usaha agar dapat bertahan. Pola perubahan dalam bidang-bidang politik, ekonomi, sosial dan budaya berpengaruh pada kelangsungan organisasi dengan hubungan pengaruh yang semakin sulit diprediksi (Jan Hidayat Tjakraatmadja dan Donald Crestofel Lantu, 2006 : 4-5), dinamika arus perubahan merupakan proses yang tidak terarah dan terkendali serta tidak bisa direncanakan

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah,(2003: 70) bahwa berbagai tantangan lingkungan eksternal yang perlu dipertimbangkan antara lain : teknologi, peraturan pemerintah, sosial budaya, perubahan pasar tenaga kerja, kondisi perekonomian, kondisi geografis, faktor-faktor demografis dan para pesaing

Husaeni (1998 : 2) dalam Sandi Rahayu (2002 :6) mengingatkan bahwa organisasi apapun tujuannya diharapkan mampu beradaptasi terhadap perubahan-perubahan melalui suatu proses pembelajaran yang kolektif agar mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap perubahan lingkungan.

Dalam Marquadt dan Reynolds (1994; 5-16) menyatakan ada 9 (sembilan) faktor yang mendorong perubahan dalam dunia kerja (1) tekanan ekonomi dan pemasaran (2) tekanan lingkungan dan ekologi, (3) teknologi informasi (4) era pengetahuan, (5) harapan karyawan dan tumbuhnya keahlian baru dalam pekerjaan

(6) struktur dan ukuran organisasi, (7) Social turbulence, (8) gerakan "total quality management" (9) diversifikasi dan mobilitas tenaga kerja.

Menurut Andreas Budihardjo (2005:1), Kotter menyatakan bahwa Globalisasi pasar dan hiper kompetisi menciptakan perubahan besar dalam dunia usaha sehingga perusahaan dituntut mengaplikasikan strategi yang tepat agar memanfaatkan peluang-peluang bisnis. Masih menurut Andreas Budihardjo (2005:2) ... kelangsungan hidup organisasi sangat bergantung pada lingkungannya agar dapat bertahan dan bahkan berkembang. Sedang dalam Ashkenas, dkk, 1992 seperti ditulis Andreas Budihardjo bahwa faktor keberhasilan organisasi masa kini terletak pada kecepatan, fleksibilitas, integrasi dan inovasi.

Marti Smye dan Robert Cook dalam Berger dan Sikora (1994 : 354-355) yang dikutip oleh Dian Artanti Arubusman (2004) mengemukakan bahwa berdasarkan hasil studi yang dilakukan oleh McKinsey & Company menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan/organisasi yang gagal memetik kesuksesan disebabkan hal-hal sebagai berikut :

1. 40 % dari perusahaan-perusahaan/organisasi tersebut gagal karena mereka tidak memiliki kapabilitas untuk menjalankan strategi yang telah dicanangkan
2. 35 % kegagalan disebabkan karena organisasi yang bersangkutan tidak siap untuk berubah atau tidak punya komitmen terhadap perubahan yang dibutuhkan untuk sukses
3. Hanya 13 % yang ada disebabkan oleh strategi yang buruk

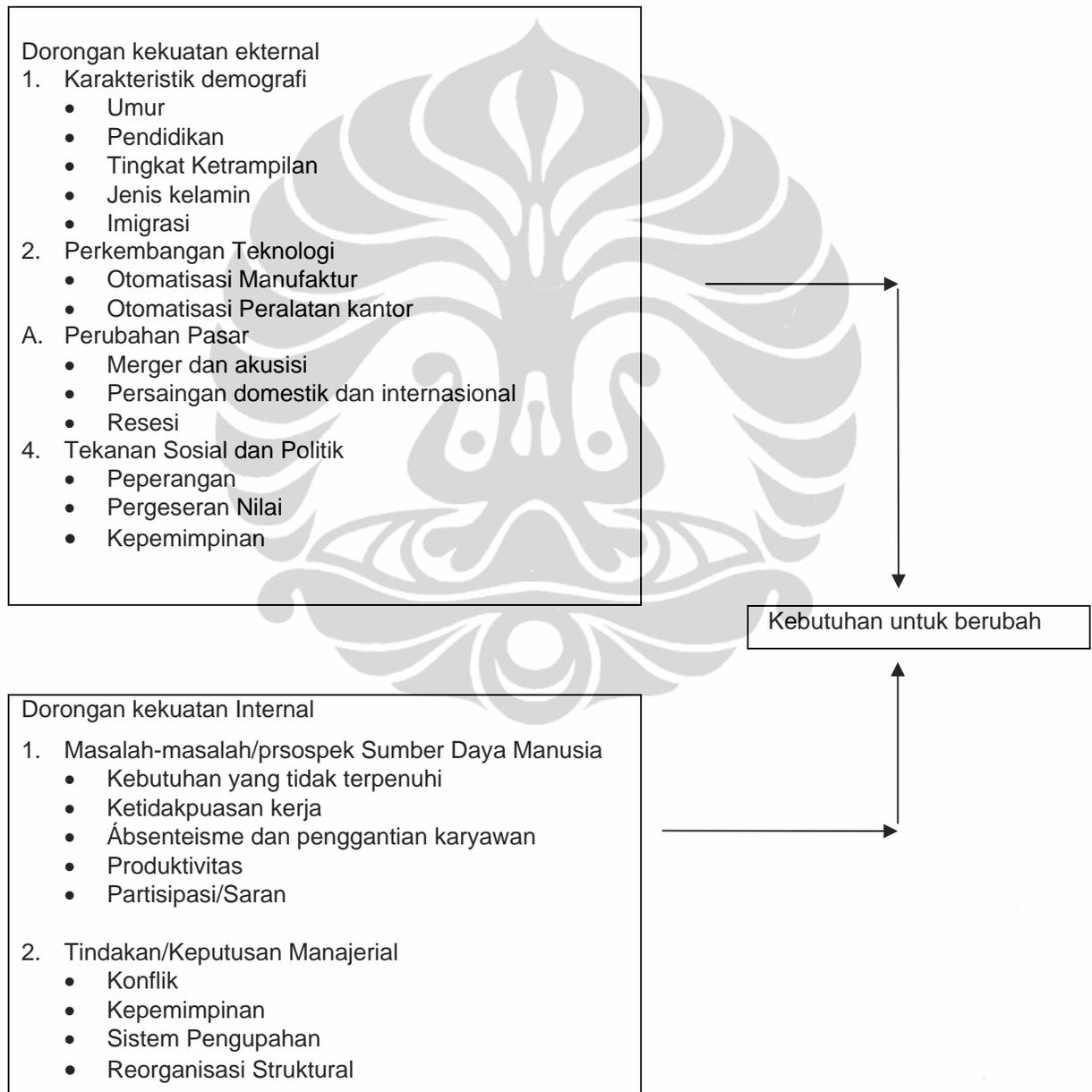
Yang pada intinya Marti Smye dan Robert Cook menyimpulkan bahwa kata kunci agar suatu perusahaan atau organisasi bisa bertahan adalah perubahan selalu berawal dan berakhir dengan manusia.

Untuk dapat memenuhi kebutuhan tentang kapabilitas dan kompetensi sumber daya manusia di BKKBN pada semua tingkatan, serta untuk mampu mengantisipasi perubahan lingkungan dengan kompleksitas yang tinggi, maka diperlukan suatu sistem yang lebih fleksibel dan dapat menjangkau serta dapat diikuti oleh sebanyak mungkin anggota organisasi.

Dorongan untuk berubah dan menyesuaikan diri, yang disebabkan adanya dorongan eksternal dan internal di sekelilingnya, yang memaksa suatu organisasi

untuk mengadopsi kebutuhan tersebut, digambarkan oleh Kreitner dan Kinicki (2001:659) dalam bukunya **Organizational Behaviour** seperti di bawah ini :

Gambar 1.1.
Dorongan Perubahan Eksternal dan Internal



Sumber : Kreitner dan Kinichi, "Organizational Behaviour" (5th Ed) (2001 : 659)

Diantara permasalahan yang dihadapi Program KB Nasional adalah adanya perubahan yang sudah dan sedang terjadi baik secara internal maupun eksternal. Perubahan internal antara lain berubahnya struktur program KB Nasional dengan efektifnya desentralisasi Program KB Nasional sejak tahun 2004, sedangkan perubahan eksternal adalah tuntutan untuk semakin memperhatikan hak-hak asasi manusia dalam kepemimpinan dan pengelolaan Program KB Nasional sesuai dengan isu internasional.

Masalah baru dan situasi politik yang baru menyarankan perlunya pemimpin-pemimpin dengan gaya dan wawasan baru untuk pengelolaan Program KB Nasional. Paham otoriter yang umumnya terjadi pada masa lalu memberikan inspirasi baru untuk menjalankan pendekatan yang lebih demokratis dalam pengelolaan program yang masa lalu mengikuti arahan-arahan pusat.

Melalui Keputusan Presiden No 9 tahun 2004, per tanggal 1 Januari 2004, pemerintah sudah menstrasfer otoritas pengelolaan Program KB Nasional kepada Pemerintah Daerah tingkat Kabupaten/Kota, sebagai bagian dari pelaksanaan desentralisasi, namun demikian, BKKBN propinsi sesuai dengan Keputusan Presiden tersebut di atas masih bersifat sentralistik, menjadi bagian dari BKKBN Pusat. Dengan demikian pengelolaan Program KB Nasional pada tingkat Kabupaten/Kota menjadi tugas, fungsi dan tanggung jawab pemerintah daerah Kabupaten/Kota. Pelimpahan kewenangan ini merupakan perubahan besar yang menimbulkan berbagai konsekuensi dan kemudian menjadi permasalahan yang harus diatasi oleh para pengelola program KB Nasional baik di tingkat Pusat maupun Daerah.

Perubahan lingkungan tersebut juga menuntut adanya peningkatan kompetensi seluruh aparatur BKKBN untuk lebih mampu melakukan pendekatan, mengembangkan metoda, teknik advokasi, fasilitasi, pendampingan dan kemitraan. Untuk itulah pembangunan sumber daya manusia menjadi prioritas utama dalam pengelolaan Program KB Nasional

Seperti prinsip dalam mewirauasakan pemerintah, yang ditulis oleh David Osborne dan Peter Plastrik, bahwa pemerintah memisahkan fungsi pemerintah sebagai pengarah (membuat kebijakan, peraturan, undang-undang) dengan fungsi

sebagai pelaksana, untuk membantu organisasi publik mencapai tujuan, memilih metode yang paling sesuai untuk mencapai efisiensi, efektivitas, persamaan, pertanggungjawaban dan fleksibilitas.

BKKBN sebagai salah satu organisasi penyelenggara administrasi publik harus dapat menyesuaikan diri untuk kesinambungan dinamika perubahan yang telah terjadi dan untuk yang akan datang sulit diramalkan arah dan kepastiannya, BKKBN harus mampu menjadi organisasi yang responsif, kreatif, inovatif adaptif, adoptif, pandai menyesuaikan diri, fleksibel dan antisipatif terhadap berbagai tantangan yang dihadapinya, karena itu harus menjadi organisasi yang terus mau belajar. Untuk itu diperlukan proses belajar (*learning*) yang dinamis yang juga mengarah kepada terwujudnya *learning organization*. Dalam *Learning Organization*, hanya manusialah yang belajar, manusialah yang menguasai data dan mentransformasikannya menjadi ilmu pengetahuan, baik untuk kepentingan pribadi maupun untuk organisasinya.

Dalam pengelolaan Program KB, masyarakat menuntut keikutsertaan dalam pelayanan KB dalam menentukan pilihan alat kontrasepsi, juga memperhatikan hak-hak mereka sebagai manusia. Sesuai dengan prinsip *Pemerintahan milik masyarakat* (David Osborne dan Peter Plastrik, David Osborne dan Peter Plastrik, 2001 : 322) mengalihkan wewenang kontrol yang dimilikinya ke tangan masyarakat. Masyarakat diberdayakan sehingga mampu mengontrol pelayanan yang diberikan oleh birokrasi, dengan adanya kontrol dari masyarakat pegawai negeri, akan memiliki komitmen yang lebih baik, lebih peduli, dan lebih kreatif dalam memecahkan masalah.

Pemerintahan kompetitif, pemerintah mensyaratkan persaingan diantara para penyampai jasa atau pelayanan untuk bersaing berdasarkan kinerja dan harga. Mereka memahami bahwa kompetisi adalah kekuatan fundamental untuk memaksa badan pemerintah untuk melakukan perbaikan dan perubahan. Pemerintah berorientasi misi, pemerintah melakukan deregulasi internal, menghapus banyak peraturan internal dan menyederhanakan sistem administratif untuk mewujudkan misi dalam batas-batas legal. Juga prinsip *pemerintahan desentralisasi*, pemerintah mendorong wewenang dari pusat pemerintahan melalui organisasi atau sistem.

Mendorong mereka yang langsung melakukan pelayanan atau pelaksana untuk lebih berani membuat keputusan sendiri.

Desentralisasi juga mengandung makna komitmen yang loyal dan tinggi untuk program KB dan bahwa sentralisasi telah usai, dan tantangan baru dimulai. Inilah esensi dari paradigma kepemimpinan yang berpengaruh. Ini juga merupakan tantangan yang penting bagi kepemimpinan serta peranserta para anggota organisasi BKKBN.

Organisasi memerlukan pendekatan yang strategik dan sistematis dalam pertumbuhan dan perkembangan pegawai untuk meningkatkan kompetensi dalam menuju organisasi berubah mengikuti perubahan lingkungan serta mampu menjadi organisasi yang terus menerus meningkatkan pembelajaran pada berbagai tindakan.

Perubahan lingkungan membutuhkan suatu organisasi yang mampu menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang timbul akibat perubahan lingkungan baik internal dan eksternal, organisasi tersebut harus mampu menjadi *learning organization* yang dapat mentransformasikan perkembangan pengetahuan bagi peningkatan kompetensi sumber daya manusianya.

Sebagai salah satu usaha dalam rangka pembangunan sumber daya manusia maka sejak tahun 2004, BKKBN mulai mengembangkan *Learning Organization*, dengan harapan selain sistem ke-diklat-an yang sudah baku, metoda ini dapat membantu dalam peningkatan kompetensi sumber daya manusia di BKKBN. Untuk menghadapi perubahan lingkungan yang sangat dinamis

B. Perumusan Permasalahan

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan *learning organization* di lingkungan Kedepuitan Bidang Informasi dan Pemaduan Kebijakan Program berdasarkan pemahaman masing-masing pegawai baik tingkat Eselon I, II, III, IV dan staf berdasarkan karakteristik : (1) jenis kelamin, (2) usia, (3) jabatan pada saat dilakukan penelitian, (4) masa kerja, (5) pendidikan terakhir saat penelitian dilakukan, (6) pendidikan formal terakhir waktu diterima bekerja di BKKBN.

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1. Tujuan penelitian

Sesuai perumusan masalah, tujuan penelitian dari tesis ini adalah dapat memberikan gambaran bagaimana penerapan *Learning Organization* menurut persepsi Eselon I, para eselon II, eselon III, eselon IV dan staf di lingkungan kedeputian Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program, 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; melalui *Learning Organization Profile* yang dikembangkan oleh Prof. Michael J. Marquardt.

2. Signifikansi Penelitian

2.1. Dari Segi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk lebih mengembangkan *Learning Organization*, sebagai salah satu metode dalam menghadapi perubahan lingkungan strategik oleh organisasi publik, melalui proses pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan manusia baik di dalam maupun di luar organisasi, akses untuk perolehan pengetahuan, dan penerapan aplikasi teknologi. Serta diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian lebih lanjut.

2.2. Dari Segi praktis

Learning Organization telah dipakai sebagai salah satu metoda pembelajaran di BKKBN Pusat dengan dikeluarkannya Pedoman Pengembangan SDM untuk Mendukung keberhasilan Program KB di era otonomi melalui "Pengembangan *learning organization* di lingkungan BKKBN" – Pedoman Pengembangan SDM untuk mendukung keberhasilan Program KB di Era Otonomi, maka dengan penelitian ini diharapkan :

2.2.1. Untuk memberikan gambaran tentang persepsi para pegawai di BKKBN khususnya di Kedeputian Bidang Informasi dan Pemaduan Kebijakan Program untuk penerapan *Learning Organization*, serta dapat memberikan sumbangan

pemikiran sebagai bahan evaluasi dan pengembangan di lingkungan Kedeputan Bidang Informasi dan Pemaduan Kebijakan Program, di masa yang akan datang ;

2.2.2. Memberikan sumbangan pemikiran kepada Pimpinan BKKBN dalam upaya meningkatkan penerapan *Learning Organization* sebagai cara alternatif dalam menghadapi perubahan lingkungan strategjik yang dinamis .

D. Sistematikan Penulisan

Tesis ini akan disusun dalam lima bab, dengan sistematika penulisan dan uraian ringkas dari tiap –tiap bab sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan latar belakang masalah dari penulisan tesis ini, perumusan masalah, tujuan dan signifikasi penelitian yang diuraikan baik dari segi akademis maupun segi praktis.

BAB II TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

Menguraikan dan mengkaji semua tinjauan literatur yang memuat terori-teori yang dipakai sebagai landasan penyusunan Tesis ini. Literatur yang dikaji adalah literatur yang memuat hal-hal dan konsep yang berhubungan dengan *Learning Organization*.

Bab ini juga memaparkan tentang metode dan desain penelitian dalam melakukan penelitian yang dipakai untuk meneliti dan menguji penerapan *Learning organization* di kedeputan Bidang Informasi dan Pemaduan Kebijakan Program - BKKBN Pusat, dengan menggunakan jenis analisis deskriptif, juga menguraikan teknik pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, instrumen penelitian serta keterbatasan penelitian.

BAB III GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Dalam bab ini disajikan uraian singkat tentang organisasi BKKBN Pusat dan khususnya ke deputian Bidang Informasi Keluarga dan Pemaduan Kebijakan Program yang ditinjau dari sejarah singkat, tugas/fungsi, struktur organisasi beserta kondisi pegawai menurut pendidikan, jabatan dan eselon.

BAB IV. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan menjelaskan temuan lapangan pada hasil penelitian yang berkaitan dengan *learning organization* yang sudah ditentukan melalui kuesioner *Learning Organization Profile* berdasarkan karakteristik responden

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang merupakan rangkuman dari hasil temuan di lapangan dan saran-saran yang merupakan rekomendasi sehubungan dengan penerapan *Learning Organization* di BKKBN Pusat khususnya di Kedeputan Bidang Informasi Keluarga dan Pemanduan Kebijakan Program.

