

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Keberadaan *Non-Government Organization* (NGO) telah ada sejak pertengahan abad ke-19, namun baru diakui oleh Persatuan Bangsa-Bangsa (PBB) pada kongres PBB di San Fransisco pada tahun 1968 (*World Association of Non-Governmental Organizations*). Di Indonesia, istilah NGO lebih dikenal sebagai LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat) dan ada pula beberapa pendapat yang mengelompokkan LSM sebagai Ormas (organisasi kemasyarakatan). Berdasarkan UU RI nomor 17 tahun 2013 tentang organisasi kemasyarakatan, tujuan, fungsi, dan ruang lingkup organisasi kemasyarakatan antara lain untuk meningkatkan partisipasi dan keberdayaan masyarakat; memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Demikian halnya dengan Prestasi Junior Indonesia (PJI), sebuah NGO yang memiliki misi untuk memberdayakan generasi muda Indonesia dengan beragam *soft skill* agar mampu mandiri secara ekonomi melalui 3 pilar programnya yang meliputi bidang : (1) *entrepreneurship*; (2) *financial literacy*; dan (3) *work readiness*. Metode yang digunakan oleh PJI untuk mewujudkan misinya tersebut adalah dengan memberikan pelatihan dan pendampingan program menggunakan kurikulum dan modul yang telah diadaptasi dari versi asli yang disusun oleh induk organisasinya, yaitu *Junior Achievement Worldwide (JA Worldwide)* yang berpusat di Boston, USA.

Sebagai sebuah NGO, dalam mewujudkan misinya tersebut PJI bekerjasama dengan beberapa pemangku kepentingan (*stakeholders*) baik dari pihak *beneficiaries* atau penerima manfaat program (siswa, guru, dan komunitas remaja), partner kerja (instutisi pendidikan, instansi pemerintah, dan lembaga lain yang memiliki visi yang sama), maupun dari pihak lembaga donor sebagai sumber pendanaan utama dalam pengimplementasian program.

Terkait hubungannya dengan lembaga donor, PJI harus berusaha memenangkan persaingan dengan NGO-NGO lainnya untuk mendapatkan kepercayaan dari perusahaan-perusahaan nasional maupun multinasional dalam program *corporate social responsibility* (CSR) dan sejumlah *foundation* multi nasional yang mendukung misi PJI melalui dana hibah. Berikut data jumlah dana yang dikelola oleh PJI dari sejumlah lembaga donor dalam empat tahun terakhir.

Tabel I.1.  
Total Dana yang Dikelola PJI dari Berbagai Lembaga Donor

TAHUN	DANA YANG DIKELOLA OLEH PJI (USD)
2010	153,839
2011	315,092
2012	368,118
2013	601,769

Sumber : Laporan keuangan PJI tahun 2010 - 2013 yang telah diaudit

Tabel I.1 menunjukkan bahwa selama empat tahun terakhir, PJI berhasil meningkatkan kepercayaan para lembaga donor yang ditunjukkan dengan meningkatnya dana yang dipercayakan oleh lembaga donor dari tahun ke tahun untuk dikelola oleh PJI melalui program-program kerjanya.

Salah satu cara untuk menjaga dan terus meningkatkan kepercayaan lembaga donor tersebut, PJI dituntut untuk terus melakukan inovasi dan meningkatkan kapabilitas organisasi secara keseluruhan. Para donor menjadikan kualitas output program yang dijalankan PJI, *sustainability* program setelah pendampingan, dan laporan pengelolaan keuangan yang akuntabel dan transparan sebagai tolak ukur keberhasilan investasi yang telah mereka berikan.

Memperhatikan persyaratan tersebut, maka PJI harus memiliki kapabilitas yang dapat membuat seluruh anggota organisasinya termotivasi untuk selalu mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman yang dimilikinya agar selalu dapat berinovasi dalam setiap tugas yang diemban demi peningkatan kualitas output yang dihasilkan, termasuk di dalamnya kemampuan PJI untuk mengkomunikasikan hal tersebut dengan baik pada para *stakeholder*. Organisasi yang memiliki kapabilitas seperti itu, disebut sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*).

Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Pedler (1991) dalam Britton (1998; hal. 2), bahwa *learning organization* adalah organisasi yang memfasilitasi proses pembelajaran dari semua anggotanya dan secara terus-menerus memperbaiki dirinya. Sedangkan Pakbaz, Ghaffari, Bigdeli, Moolaey (2014; hal. 50) menjelaskan bahwa *learning organization* adalah organisasi yang mengembangkan kemampuannya untuk menciptakan masa depannya. Definisi lain *learning organization* yang spesifik untuk organisasi *non-profit* disampaikan oleh Aiken and Britton (1997) dalam Britton, (1998; hal.3), yaitu sebuah organisasi yang secara aktif menyatukan pengalaman dan pengetahuan dari

anggotanya dan partner kerjanya melalui pengembangan dari praktek, kebijakan, prosedur, dan sistem dengan cara terus menerus mengembangkan kemampuan organisasi tersebut untuk menentukan dan mencapai tujuannya, memuaskan para *stakeholder*, mengembangkan program-programnya, memberi *value* dan mengembangkan anggota organisasinya, serta mencapai misinya bersama-sama dengan donor.

PJI sadar betul tentang pentingnya hal tersebut, oleh karena itu secara rutin setiap hari Senin minggu pertama setiap bulannya PJI mengadakan *management meeting* dipimpin oleh *Communication and Development Executive*, dengan melibatkan seluruh *manager* dari 5 divisi yang ada. Pertemuan ini merupakan media untuk melakukan evaluasi kinerja setiap divisi. Sedangkan mekanisme *monitoring and evaluation (monev)* untuk masing-masing divisi diserahkan pada kebijakan masing-masing *manager* pada tim di bawahnya. Divisi program adalah divisi yang memiliki anggota tim terbanyak dan tersebar di beberapa kota besar di Indonesia, mulai dari Batam, Medan, Jakarta, Bandung, Jogjakarta, Semarang, Surabaya, Sangatta, Denpasar, dan Timika. Setiap kota umumnya diwakili oleh satu orang trainer yang bertanggung jawab penuh untuk mendampingi *beneficiaries*, menjalin komunikasi dan berkoordinasi dengan para *stakeholder* setempat dalam penerapan program-program PJI.

Proses *monitoring and evaluation* dilakukan dengan cara meminta seluruh *trainer* di setiap kota agar selalu mengisi jurnal pendampingan untuk dilaporkan pada *program manager*, selanjutnya *program manager* harus membuat laporan evaluasi bulanan, dan laporan akhir untuk setiap *project* yang

dilaksanakan berdasarkan jurnal pendampingan, diskusi internal dengan para *trainer*, dan hasil *monitoring* langsung ke masing-masing kota secara reguler. Namun selama ini semua dokumen tersebut tidak terdokumentasi dengan baik oleh organisasi, dan berakhir fungsinya bersamaan dengan berakhirnya periode pelaksanaan dan pelaporan akhir setiap *project* pada lembaga donor.

Kondisi ini telah berlangsung bertahun-tahun dan semua berjalan dengan lancar. Tingkat kepuasan para *stakeholder* tetap terjaga (berdasarkan hasil kuesioner para *beneficiaries* dan *partner* kerja, serta perpanjangan kontrak kerjasama oleh lembaga donor). Sampai akhirnya pada bulan April 2014, saat salah satu *program manager* beserta dua orang *trainer* di kantor pusat PJI di Jakarta mengundurkan diri secara mendadak dan bersamaan tanpa kesempatan untuk melakukan *transfer knowledge* pada penggantinya. Selain itu, organisasi juga tidak membekali mereka dengan dokumentasi informasi yang cukup tentang pengalaman-pengalaman terdahulu yang menghasilkan strategi pendekatan dan pendampingan yang paling efektif pada para *stakeholder*. Akibatnya *trainer* baru yang direkrut sebagai pengganti tidak dapat segera berperan optimal untuk menggantikan posisi *trainer* sebelumnya, sehingga mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Anggota organisasi yang ada, khususnya dari divisi program bergotong royong untuk memastikan bahwa operasional program tetap berlangsung normal seperti semula. Konsekuensinya, beban kerja para *trainer* menjadi tidak ideal. Idealnya setiap *trainer* hanya berkewajiban mendampingi maksimal 6 *Student Company*. Namun karena keterbatasan sumber daya manusia, maka pada masa

itu setiap *trainer* di *west area*, khususnya Jakarta harus mendampingi 10-15 *Student Company*.

Situasi yang tidak ideal ini mempengaruhi kinerja *Student Company* yang didampingi, yang akhirnya terlihat pada saat pelaksanaan kompetisi nasional tahunan (*Indonesia Student Company Competition 2014*), dimana kinerja *Student Company* dari Jakarta kurang optimal, dan kompetisi ini dimenangkan oleh *Student Company* dari Yogyakarta.

Hal ini seharusnya tidak perlu terjadi seandainya organisasi memiliki pusat informasi yang menyimpan dokumentasi pengalaman-pengalaman dari anggota organisasi sebelumnya secara sistematis, lengkap, dan mudah diakses, sehingga dapat membantu *trainer* baru yang direkrut untuk segera menggantikan peran dan tanggung jawab *trainer* yang telah keluar.

Kondisi yang dialami PJI di atas sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Britton (1998; hal. 1) bahwa salah satu kelemahan yang dimiliki oleh hampir seluruh *NGO* adalah keterbatasan kapabilitas untuk belajar, beradaptasi, dan melakukan peningkatan kualitas program secara berkesinambungan. Ini merupakan masalah serius karena manfaat *NGO* di masa depan akan tergantung dari kemampuannya dalam mengatasi keterbatasan proses pembelajarannya.

Korten dan Klauss (1984) dalam Britton (1998; hal. 7) menambahkan bahwa proses *learning* bukan pilihan yang mudah bagi *NGO*, karena mereka harus menjaga proses tersebut sebagai sesuatu yang sangat penting dan menjadi bagian yang terintegrasi dengan segala rencana atau program *NGO* untuk

pengembangan yang berkelanjutan. Britton (2005; hal. 12) juga menjelaskan bahwa *NGO* yang sehat adalah *NGO* yang efektif dan adaptif.

Ada banyak pendekatan yang berbeda untuk mengembangkan kemampuan belajar dalam organisasi. Menurut Britton (1998; hal. 27) terdapat dua pendekatan untuk mengembangkan kemampuan belajar dalam organisasi, keduanya dapat dianggap sebagai satu kesatuan dengan perbedaan pendekatan yang besar, yaitu :

### 1. *Individual Competencies*

Pendekatan *individual competencies* didasarkan pada asumsi bahwa kecuali semua individu, tanpa terkecuali, dalam organisasi adalah pembelajar yang efektif, maka organisasi sendiri tidak akan mampu mengembangkan kemampuan belajarnya ke tingkat selanjutnya. Pendekatan ini berusaha memulai perubahan pada tingkat perilaku individu dan menggunakan ini sebagai pengungkit untuk perubahan yang lebih luas dalam organisasi.

Pendekatan ini dikembangkan oleh Peter Senge pada tahun 1994.

Bagaimana individu di organisasi dapat mengembangkan kompetensinya telah menjadi subyek dari dua buku Peter Senge yaitu: *The Fifth Discipline* (1990) dan *The Fifth Discipline Fieldbook* (Senge et al. 1994)

### 2. *Organizational Development*

Britton (1998; hal. 28) menjelaskan bahwa pendekatan *organizational development (OD)* merupakan pendekatan holistik untuk organisasi yang berfokus pada struktur, sistem, strategi dan kebijakan, budaya dan sumber daya serta keterampilan dan kemampuan dari anggota organisasi. Pendekatan *OD*

menganggap organisasi sebagai sistem yang kompleks di mana unsur-unsur dari sistem yang saling berhubungan dan saling bergantung. Pendekatan *OD* akan fokus pada semua elemen kunci dari organisasi dan mendorong mereka yang terlibat untuk mengambil tindakan yang memahami sifat organisasi sebagai suatu sistem yang kompleks. Pendekatan ini dikembangkan oleh Britton melalui *eight key functions of learning organization*, yaitu: (1). *Creating a supportive culture*; (2) *Gathering internal experience*; (3). *Accessing external learning*; (4). *Communication systems*; (5). *Drawing conclusions*; (6). *Developing an organisational memory*; (7). *Integrating learning into strategy and policy*; and (8). *Applying the learning*.

Britton juga melengkapi metode analisisnya dengan menggunakan *Learning NGO Questionnaire* sehingga sesuai untuk diaplikasikan pada penelitian pendahuluan terkait dengan topik yang akan diteliti.



Hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan di PJI dengan menggunakan *the learning NGO questionnaire* yang diadopsi dari Britton (1998) pada seluruh anggota organisasi yaitu sebanyak 19 orang, adalah sebagai berikut :

Tabel I.2  
Nilai Kapabilitas PJI sebagai Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*)  
Berdasarkan *eight key functions of learning organization* dari Britton

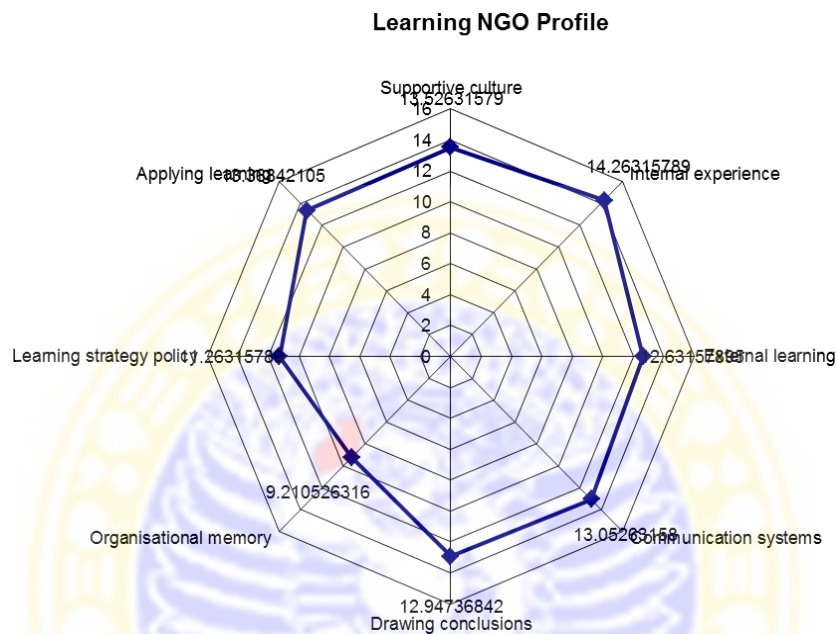
<b>Delapan Fungsi <i>Learning Organization</i></b>	<b>Rata-rata Nilai per Fungsi (skala 0 – 20)</b>
1. <i>Creating a supportive culture</i>	13.53
2. <i>Gathering internal experience</i>	14.26
3. <i>Accessing external learning</i>	12.63
4. <i>Communication system</i>	13.05
5. <i>Mechanisms for drawing conclusions</i>	12.95
<b>6. <i>Developing an organizational memory</i></b>	<b>9.211</b>
7. <i>Integrating learning into strategy and policy</i>	11.26
8. <i>Applying the learning</i>	13.37
<b>Rata – rata nilai dari kedelapan fungsi</b>	<b>12.5</b>

Sumber : Hasil olah data

Dari Tabel I.2 di atas menunjukkan bahwa *developing an organizational memory* adalah fungsi yang paling rendah nilainya dibanding tujuh fungsi lainnya, yaitu hanya 9.211 dari rata-rata nilai 12.5 untuk kedelapan fungsi yang diukur.

Dari data di atas, maka dilakukan *profile plotting* yang akan memvisualisasikan tingkat kapabilitas PJI sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*) berdasarkan *eight key functions of learning organization*

dari Britton. Hasil profile plotting of *Learning Organization* di PJI ditunjukkan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1. *Profile Ploting of Learning Organization* di PJI

Dari gambar di atas, semakin terlihat jelas posisi *fungsi developing an organizational memory* yang paling menjorok ke dalam atau lebih dekat ke titik 0 dibandingkan posisi tujuh fungsi kunci lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa *fungsi developing an organizational memory* adalah fungsi yang paling menghambat kapabilitas PJI sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*).

*Organizational memory* secara konseptual adalah organisasi yang secara kolektif mampu menyimpan informasi, baik informasi lama, maupun informasi baru (Fiedler dan Welpe, 2010; hal. 382). Lebih lanjut lagi, dapat diketahui

bahwa tidak ada keraguan bahwa setiap organisasi ingin menggunakan fungsi *organizational memory*-nya dengan efektif. Oleh karena itu, Stein and Zwass (1995; hal. 95) menyarankan agar organisasi menciptakan *Organizational Memory Information System (OMIS)* dimana OMIS adalah sebuah sistem yang berfungsi untuk menyediakan pengetahuan dari masa lalu yang akan digunakan dalam aktivitas saat ini untuk menghasilkan efektivitas bagi organisasi.

Penggunaan *organizational memory information system* tidak lepas dari peran anggota organisasi dan *software*. Hal tersebut dinyatakan oleh Vasconcelos dan Gouveia (2002; hal. 1) bahwa *organizational memory information system* adalah pengetahuan organisasi yang didapatkan dari mengoptimalkan peran anggota organisasi dan *software* yang dimiliki organisasi.

Dalam tataran organisasi, *organizational memory information system* juga tergantung pada *group memory* atau pengetahuan yang dimiliki oleh kelompok-kelompok kerja dalam organisasi. Penggunaan *software* dalam *group memory* juga dijelaskan oleh Vasconcelos, Kimble, dan Rocha. Vasconcelos, Kimble, dan Rocha (2003; hal. 1420) menjelaskan bahwa peran utama dari *group memory* adalah berbagi konsep untuk memfasilitasi komunikasi antar anggota kelompok dan berfungsi sebagai skema umum dalam aplikasi *software* yang akan digunakan oleh kelompok tersebut.

Pada akhirnya organisasi, dalam hal ini PJI, sangat membutuhkan fungsi *developing an organizational memory* dalam proses pembelajarannya. Hal ini dijelaskan oleh Lehner dan Maier (2000; hal.2) bahwa *organizational memory* memegang peran vital dalam organisasi karena *organizational memory*

mendukung organisasi untuk memastikan terselenggaranya proses pembelajaran, fleksibilitas, efisiensi, serta manajemen perubahan dalam organisasi.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan hasil penelitian pendahuluan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagaimana solusi untuk meningkatkan kapabilitas fungsi *developing an organizational memory* sebagai salah satu fungsi dari *learning organization* di PJI?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

Menemukan solusi untuk meningkatkan kapabilitas fungsi *developing an organizational memory* sebagai salah satu fungsi dari *learning organization* di PJI.

## 1.4. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan memberi manfaat bagi:

1. Prestasi Junior Indonesia agar dapat meningkatkan kapabilitas *learning organization* yang dimilikinya, khususnya dalam hal *developing an organizational memory*.

2. Pembaca dan peneliti selanjutnya agar dapat dijadikan referensi terkait *developing an organizational memory* sebagai salah satu fungsi dari *learning organization*, terutama yang terjadi di dalam NGO.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Penelitian ini ditulis dengan sistematika sebagai berikut:

#### **Bab I. Pendahuluan**

Pada bab ini membahas mengenai latar belakang permasalahan yang menyebabkan perlunya penelitian ini dilakukan, hasil penelitian pendahuluan, perumusan masalah, tujuan dilakukannya penelitian, manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini, serta sistematika penulisan penelitian.

#### **Bab II. Tinjauan Kepustakaan**

Pada bab ini mengulas tentang penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki topik serupa yaitu tentang *learning organization*, dan memaparkan tinjauan teoritis yang dijadikan dasar dalam pembahasan hasil penelitian dengan topik *learning organization* dalam *Non-Government Organization (NGO)*.

#### **Bab III. Metode Penelitian**

Pada bab ini menjelaskan mengenai landasan filosofis atau alasan logis atas pendekatan yang dipakai dalam melakukan penelitian. Bab ini juga berisi pengungkapan metode penelitian yang dipakai, kriteria untuk menguji kualitas sebuah desain penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **Bab IV. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum obyek penelitian yaitu Prestasi Junior Indonesia (PJI) yang merupakan salah satu *NGO* di Indonesia. Informasi yang disampaikan di sini adalah informasi-informasi yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

#### **Bab V. Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian**

Pada bab ini peneliti akan memaparkan data hasil penelitian yang didapatkan, melakukan analisis, serta pembahasan berdasarkan penelitian pendahuluan, dan data kualitatif untuk membuktikan proposisi guna menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian.

#### **Bab VI. Simpulan dan Saran**

Pada bab ini akan disajikan kesimpulan dari hasil penelitian yang sesuai dengan rumusan masalah serta tujuan penelitian, sekaligus memberikan beberapa saran yang dapat diterapkan oleh organisasi terkait dengan topik penelitian yang diangkat.