

I. PENDAHULUAN

1.1 Latarbelakang Masalah

Fenomena gerakan *civil society* senantiasa berbanding terbalik dengan kekuasaan rezim. Bilamana negara kuat, memiliki kecenderungan melakukan penetrasi dan kooptasi, dan sebaliknya, *civil society* tumbuh subur tatkala kekuasaan negara melemah. *Civil society* seringkali dipahami sebagai konstruksi ruang politik, yaitu suatu wilayah yang menjamin berlangsungnya perilaku, tindakan dan refleksi mandiri, tidak terkungkung oleh kondisi kehidupan material, dan tidak terserap di dalam jaringan-jaringan kelembagaan politik resmi. Apabila ditelaah lebih mendalam, *civil society* menyiratkan pentingnya suatu ruang publik yang bebas (*the free public sphere*), tempat masyarakat dapat melakukan transaksi komunikasi secara bebas.

Iklim demokrasi yang terbuka dan transparan, telah membuka ruang bagi gerakan sipil untuk mendorong laju transformasi sosial. Dalam terminologi ilmu politik, *civil society* seringkali dikategorikan sebagai kelompok penekan (*pressure groups*), yang memiliki peran sentral dalam proses konsolidasi demokrasi. Lembaga swadaya masyarakat (LSM) merupakan salah satu elemen *civil society*, selain di antaranya, media (pers), mahasiswa, kelas menengah, dan kelompok profesional. Lembaga swadaya masyarakat berperan sebagai medium penghubung

sekaligus penengah (*intermediary*) dari berbagai kepentingan yang belum terwakili, baik oleh partai politik maupun lewat ormas. Tantangan LSM dalam melanjutkan desakan bagi usaha mewujudkan demokrasi yang *legitimate* adalah peran LSM dalam menempatkan posisinya sebagai gerakan pendorong transformasi sosial terutama berhadapan *vis a vis* dengan negara (*state*).

Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) adalah sebuah organisasi yang didirikan oleh perorangan ataupun sekelompok orang yang secara sukarela yang memberikan pelayanan kepada masyarakat umum tanpa bertujuan untuk memperoleh keuntungan dari kegiatannya. Lima karakteristik dasar LSM yang lazim ditemukan dalam praktik di berbagai negara. Pertama, LSM merupakan lembaga non pemerintah, yang secara jelas membedakannya dari birokrasi dan institusi kenegaraan. Kedua, LSM didirikan dan dijalankan berdasarkan asas kesukarelaan (*voluntary*). Ketiga, LSM menjalankan kegiatannya tidak dengan tujuan mencari dan membagikan keuntungan (nirlaba), yang membedakannya dari kegiatan badan usaha yang berorientasi pada pencapaian keuntungan (*profit motive*). Keempat, LSM dimaksudkan sebagai lembaga yang melayani masyarakat umum, bukan anggota atau para aktivisnya sendiri, sebagaimana dilakukan oleh koperasi atau asosiasi profesi. Kelima, LSM tidak berorientasi pada kekuasaan politik secara langsung yang membedakannya dengan partai politik. Di kalangan aktivis sendiri tumbuh kesadaran bahwa gerakan masyarakat harus dilandasi oleh suatu misi positif, yaitu mengembangkan kemandirian dan membangun kesadaran, tidak semata-mata non-pemerintah. Nama ornop/NGOs pun berubah menjadi LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat) atau OMS (Organisasi Masyarakat

Sipil). Pergeseran ornop menjadi LSM menimbulkan perbedaan makna mendasar. Prinsip yang menjadi landasan ornop adalah untuk *non-governmentalism*, sedangkan prinsip LSM adalah *auto-governmentalism*. Dengan kata lain, yang dibangun oleh LSM bukan non pemerintahan, tetapi sebuah keswadayaan dan kemandirian (Zaim, 1995).

Temuan tim LP3ES mengidentifikasi sekurang-kurangnya terdapat tiga bentuk aktivitas LSM yang tidak, bahkan jauh dari prinsip-prinsip akuntabilitas. Pertama, LSM-LSM yang terkait dengan permainan kekuasaan, yakni dalam bentuk dukung-mendukung calon pejabat tertentu di berbagai tingkatan. Kedua, LSM yang memperebutkan proyek pemerintah (daerah). LSM ini umumnya justru didirikan, atau melibatkan, para pegawai atau kawan-kawannya, dan pemerintah daerah setempat. Hal ini terutama dilatarbelakangi oleh kebijakan baru dari negara-negara donor yang mensyaratkan peran serta masyarakat dalam pelaksanaan proyek-proyek (pembangunan). Ketiga, LSM yang bermain *money politics* atau premanisme, dengan modus investigasi, mengkritik, tetapi ujung-ujungnya melakukan kesepakatan-kesepakatan di balik layar. Apabila hendak ditambahkan, ada pula fenomena kelompok yang mengidentikkan dirinya sebagai LSM, melakukan hal-hal yang antidemokrasi, seperti tindak kekerasan dan anarki (Henny Warsilah, 2002).

Terlepas dari adanya kesan buruk tersebut, sekarang ini ada desakan dari masyarakat kepada kalangan LSM, yang dari hari ke hari tuntutan itu semakin nyata, agar LSM lebih terbuka, demokratis, jujur dalam mengelola organisasinya dan dalam menjalankan kegiatannya. Suatu hal yang wajar manakala LSM

menuntut sistem pemerintahan yang demokratis, terbuka, jujur, dan memihak rakyat kecil, ada tuntutan yang sama terhadap moralitas kalangan LSM juga.

Bagi Joseph S Nye, guru besar *Kennedy School of Government* Universitas Harvard, Amerika Serikat, dalam karyanya *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (2004), aktor-aktor bukan negara seperti LSM memiliki kekuatan yang tak boleh dianggap remeh. Selain negara, LSM juga dapat berperan dalam politik kebijakan. Sebut saja lembaga-lembaga yang sudah cukup terkenal: *Greenpeace* (LSM lingkungan), *Human Right Watch* dan *Amnesty International* (lembaga pengawas pelanggaran hak-hak asasi manusia), *Transparency International* (lembaga pengawas korupsi). Daftar ini masih bisa dibuat amat panjang. Perkembangan LSM di Indonesia sangat pesat pasca reformasi tahun 1998. Pada tahun 1995 jumlah LSM sekitar 3.225 organisasi. Tahun 1990 jumlah LSM di Indonesia menjadi 8.720, dan tahun 2000 jumlah LSM mencapai 13.400 (yang terdaftar), sementara yang tidak mendaftarkan juga cukup banyak (Info Bisnis, September 2001). Ada beberapa kategori LSM di Indonesia yaitu: (1) berdasarkan penyebarannya; (2) berdasarkan tipologinya; (3) berdasarkan kepedulian bidang; (4) berdasarkan ideologi; dan (5) berdasarkan sumber dana. Seperti organisasi pada umumnya, LSM juga tak terlepas dari berbagai masalah. Masalah-masalah yang dihadapi oleh LSM pada akhirnya menuntut LSM untuk berubah agar dapat bertahan dan mencapai tujuannya. Masalah yang paling sering ditemui di dalam organisasi LSM adalah sistem perekrutan staf yang tidak jelas, tidak adanya sistem pembagian kerja yang nyata, keberlangsungan program/kegiatan yang rendah, ketidakpastian sistem pendanaan, tidak adanya

insentif yang memicu motivasi bagi staf untuk berkembang, ketergantungan yang tinggi pada kepemimpinan satu orang.

Salah satu contoh Lembaga Swadaya Masyarakat adalah Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI) yang merupakan salah satu Lembaga Swadaya Masyarakat di Indonesia yang bergerak dalam bidang kependudukan dan kesehatan reproduksi sejak tahun 1957. Sejak keberadaannya PKBI hingga saat ini telah berkembang di 28 Propinsi dan salah satunya adalah PKBI Daerah Lampung yang berdiri pada tahun 1975 dan berkembang di 8 Kabupten/Kota di Propinsi Lampung, di mana eksistensi PKBI Daerah Lampung sendiri dimulai sekitar tahun 1968 atas prakarsa beberapa orang dokter dan kepala daerah, yang sesungguhnya merupakan wujud dari keprihatinan akan keselamatan ibu dan anak yang juga menjadi *background* mengapa PKBI secara nasional itu berdiri. Berdirinya PKBI Daerah Lampung juga merupakan wujud dari pengembangan organ-organ PKBI nasional ke seluruh wilayah Indonesia guna mengembangkan dan menyebarkan visi dan misi PKBI. Sebagai lembaga swadaya masyarakat, misi PKBI Lampung adalah memperjuangkan penerimaan dan praktek keluarga bertanggung jawab dalam keluarga Indonesia melalui pengembangan program, pengembangan jaringan dan kemitraan dengan semua pihak pemberdayaan masyarakat dibidang kependudukan secara umum, dan secara khusus di bidang kesehatan reproduksi yang berkesetaraan dan berkeadilan gender. Adapun tujuan berdirinya PKBI Lampung sejalan dengan tujuan berdirinya PKBI Pusat yaitu untuk mewujudkan terciptanya keluarga bertanggung jawab guna mencapai tujuan umum keluarga sejahtera dalam upaya perbaikan mutu sumber daya manusia

(SDM) Indonesia dengan senantiasa memperhatikan aspek ketahanan fisik, sosial budaya, mental dan spiritual.

Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi (Robbins, 2001)

Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan system social.

Bernard (1999) mengemukakan bahwa ungkapan seperti output, kinerja, efisiensi, efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Produktivitas merupakan rasio output terhadap input. Kinerja memberikan penekanan kepada nilai efisien, yang diartikan sebagai rasio output dan input, sedang pengukuran efisien menggantikan penentuan outcome tersebut. Selain efisiensi, produktivitas juga dikaitkan dengan kualitas output yang diukur berdasarkan beberapa standar yang telah ditentukan sebelumnya. Jadi yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melanggar aturan dan sesuai dengan moral serta etika.

Pengukuran kinerja dalam organisasi bukanlah suatu aktivitas yang baru. Setiap organisasi satuan kerja, dan unit pelaksanaan tugas, telah diprogram untuk mengumpulkan informasi berupa laporan berkala (triwulan/semester/tahunan) atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Namun sayangnya, jumlah pemakaian obat-obatan, jumlah tenaga (SDM), anggaran dan material yang terserap dalam suatu proyek, misalnya pembangunan jalan, transmigrasi, dan lain-lain. Kadang-kadang sudah ada juga instansi yang melaporkan output (keluaran) dari program yang dilaksanakan, misalnya jumlah kilometer jalan maupun unit jembatan yang dibangun, pajak yang berhasil dikumpulkan, atau jumlah transmigran yang berhasil dipindahkan. Informasi atas input dan output dari pelaporan tersebut bukannya tidak penting. Akan tetapi melalui pengukuran kinerja, maka fokus dari pelaporan bergeser dari besarnya jumlah sumber daya yang dialokasikan ke hasil yang dicapai dari penggunaan sumber daya tersebut (Uha, 2013).

Secara umum, budaya organisasi dipahami sebagai pondasi suatu organisasi, jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusnya suatu bangunan, pondasi itu tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Budaya organisasi dapat dirumuskan juga sebagai nilai dan kebiasaan kerja seluruh anggotanya yang dibakukan serta diterima sebagai standar perilaku kerja dalam rangka pencapaian sasaran dan hasil yang telah direncanakan terlebih dahulu. Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup

baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut (Scain dalam Lako, 2004).

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk membahas masalah **“Budaya Organisasi dan Upaya Peningkatan Pencapaian Kinerja Organisasi (Studi Kasus di LSM PKBI Lampung)”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka masalah pokok dalam penelitian ini adalah:

1. Identifikasi Budaya Organisasi di LSM PKBI Lampung
2. Identifikasi Kinerja Organisasi di LSM PKBI Lampung

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka tujuan dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui Budaya Organisasi yang terdapat pada LSM PKBI Lampung.
2. Untuk mengetahui kinerja Organisasi LSM PKBI Lampung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan Penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan penelitian dalam mengembangkan Ilmu Administrasi Bisnis terutama dalam pengelolaan organisasi dan sumberdaya manusia.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi LSM PKBI Lampung dalam mengoptimalkan pencapaian kinerja organisasi.