

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Implementasi reformasi birokrasi sejak dua dekade pasca reformasi belum beranjak signifikan menuju arah perubahan yang mendasar. Padahal, reformasi birokrasi menjadi bagian penting dari seruan reformasi dan demokratisasi pada 1998 silam. Momentum pidato pelantikan Presiden Jokowi pada 20 Oktober 2019 lalu, Presiden menabuh genderang reformasi birokrasi dengan gagasan perampingan postur birokrasi dengan memangkas eselon III dan IV di struktur birokrasi. Selain itu, muncul gagasan lainnya, yang memiliki benang merah yang kuat terkait reformasi birokrasi. Momentum reformasi birokrasi di era Jokowi ini seperti menemukan katupnya di tengah derasnya digitalisasi di berbagai sektor yang gilirannya melahirkan revolusi industri 4.0. Di saat bersamaan era 4.0 melahirkan generasi milenial yang memiliki irisan kuat dengan digital. Saat ini milenial serta digital telah menjadi arus baru dalam kehidupan sosial kemasyarakatan, tak terkecuali dalam urusan politik kenegaraan. Di titik inilah, gagasan reformasi birokrasi disinkronkan dengan kebutuhan masyarakat yang menuntut kerja birokrasi cepat, tanggap dan melayani secara paripurna. Karakteristik digital yang memudahkan sesuatu hal inilah idealnya dapat ditransformasikan dalam kerja birokrasi. Konteks itulah yang melahirkan sejumlah gagasan "bombastis" oleh pemerintahan Jokowi khususnya di periode kedua ini. Sebut saja gagasan pemangkasan eselon III dan IV, gagasan pengaturan kerja secara fleksibel (*flexibel working arrangement/FWA*) hingga kerja tak perlu ke kantor dan lain-lain (Thomafi, 2019)

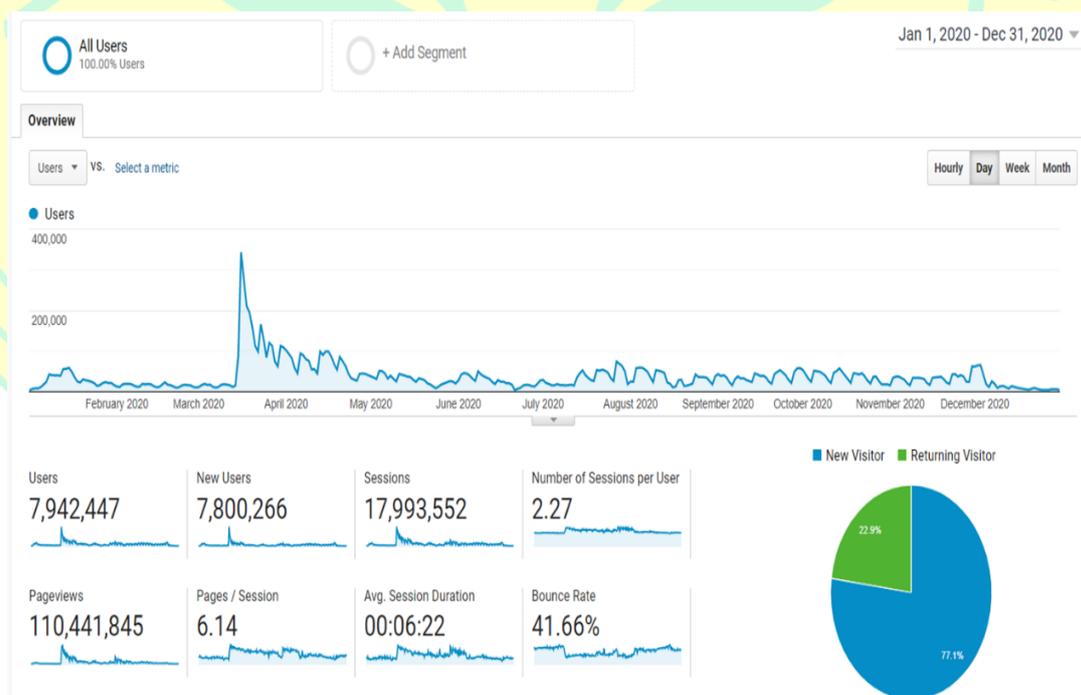
Joko Widodo mengatakan saat ini Indonesia berada di era disrupsi, era yang sulit dihitung, era sulit dikalkulasi, era yang penuh risiko. Pada era ini perlu penguatan data dan perlu orang yang memiliki pengalaman bagaimana mengelola sebuah data sehingga bisa memprediksi masa depan. Jokowi menambahkan Indonesia perlu orang yang mengerti betul mengenai pengelolaan dan penggunaan *internet of Things (IoT)*, *artificial Intelligence* hingga big data. Perlu orang yang mengerti bagaimana mengimplementasikan inovasi-inovasi yang ada. Berani keluar dari kotak, berani *out of the box*, berani tidak rutinitas, berani tidak monoton sehingga akan memunculkan sebuah loncatan-loncatan besar, oleh karena itu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di butuhkan seorang Menteri yang mampu menjawab semua tantangan itu. Nadiem Makarim merupakan sosok yang saya rasa tepat untuk menjawab itu semua dan dapat menjawab kebutuhan lingkungan pekerjaan di masa depan itu sangat berbeda dan akan selalu berubah. (Asmara, 2019).

Disaat reformasi birokrasi ini masih dalam proses transisi, ada musibah di awal tahun 2020 yaitu pandemi covid-19 telah meluluhlantakkan tatanan dunia di berbagai sektornya. Semua proyeksi ekonomi sebelum pandemi, terkoreksi dengan sendirinya. Bahkan, proyeksi pertumbuhan ekonomi di beberapa negara, harus terganti dengan kenyataan resesi. Ini kondisi menyakitkan dan mengecewakan, namun harus kita terima dengan lapang dada, kita terima sebagai bagian dari kenyataan hidup (Hasan Chabibie, 2021). Situasi pandemi sangat terasa di dunia pendidikan kita, tidak hanya di Indonesia tapi juga lintas negara. Di berbagai belahan dunia, pandemi yang terjadi secara global ini berdampak pada banyak dimensi, baik ekonomi, kesehatan, politik dan relasi internasional. Bahkan, dunia pendidikan juga mengalami dampak yang signifikan (Hasan Chabibie, 2020)

Pandemi Covid 19 sudah menghantui seluruh dunia, terutama Negara Indonesia sejak awal tahun 2020. Apa itu COVID-19?, COVID-19 adalah singkatan dari penyakit *coronavirus* dan bahkan disebut sebagai *novel coronavirus 2019* atau 2019-nCoV (U. Unicef, personal communication, 2020). Virus COVID-19 terkait dengan *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* (SARS-CoV) yang juga dapat fatal (Meng et al., 2019). Virus baru ini dapat ditularkan hanya dalam beberapa menit melalui tetesan atau bahkan menyentuh permukaan logam atau bahan lain yang telah terinfeksi dari orang yang memiliki masalah pernapasan. Meskipun orang tua dan anak-anak yang sangat muda mudah terjangkit, tidak ada yang kebal terhadap penyakit menular baru ini begitu ia menyerang tubuh, jadi semua orang kebal rentan terhadap efeknya yang menghancurkan.

Karena kerentanan bahkan di lingkungan sekolah, ribuan penutupan sekolah diterapkan di seluruh dunia karena COVID-19. Per 06 April 2020, UNESCO (2020) melaporkan bahwa terdapat 1.576.021.818 pelajar yang terkena dampak dari 91.3 % pelajar yang terdaftar di 188 negara untuk semua tingkatan. Hal ini adalah dampak dari penutupan sekolah dan Universitas yang terjadi selama pandemi covid 19. Sejumlah sekolah dan perguruan tinggi menghentikan kegiatan belajar mengajar (KBM) dalam kelas guna mencegah penyebaran virus Corona (COVID-19). Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) Nadiem Makarim mewajibkan agar lembaga pendidikan tersebut memberlakukan pembelajaran secara online. Memberlakukan pembelajaran secara daring dari rumah bagi siswa dan mahasiswa (Makarim, 2020). Dalam prosesnya ada beberapa aplikasi online yang dapat diakses oleh guru dan siswa untuk melakukan pembelajaran dari rumah. Siswa dan guru dapat mengakses fitur Rumah Belajar, Google G Suite for Education, Kelas Pintar, Microsoft Office 365, Quipper School, Sekolah Online Ruangguru, Sekolahmu, dan Zenius.

Dari sekian fitur yang disarankan, rumah belajar merupakan salah satu media yang di kelola langsung oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Lembaga yang bernama “Pusat Data dan Teknologi Informasi Pendidikan dan Kebudayaan (PUSDATIN)”. Portal pembelajaran yang menyediakan bahan belajar serta fasilitas komunikasi yang mendukung interaksi antar komunitas. Rumah Belajar hadir sebagai bentuk inovasi pembelajaran di era industri 4.0 yang dapat dimanfaatkan oleh siswa dan guru Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas/Kejuruan (SMA/SMK) sederajat. Dengan menggunakan Rumah Belajar, kita dapat belajar di mana saja, kapan saja dengan siapa saja. Seluruh konten yang ada di Rumah Belajar dapat diakses dan dimanfaatkan secara gratis. Adanya peningkatan penggunaan media rumah belajar sejak Covid 19 melanda, berikut ini data pengguna Rumah Belajar berdasarkan Google Analytic.



Gambar 1.1 Pengguna Rumah Belajar 1 Januari 2020 – 31 Desember 2020

Berdasarkan data tersebut adanya peningkatan penggunaan atas rumah belajar yang di mana menuntut PUSDATIN untuk terus belajar guna memenuhi kebutuhan para user (siswa, guru, dan stakholder lainnya). PUSDATIN sebagai unsur pendukung tugas Kementerian di bidang TIK pendidikan dan kebudayaan. Memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut: Sesuai Peraturan Menteri Nomor 11 Tahun 2015 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Pendidikan dan Kebudayaan mempunyai tugas melaksanakan pengembangan dan pendayagunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk pendidikan dan kebudayaan (Tugas dan Fungsi Pustekkom, 2019).

Senada dengan hasil riset yang dilakukan Steven A. Schulz dan Rod L. Flanigan menjelaskan untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya PUSDATIN harus terus berinovasi, berkompetisi dan menjadikan pembelajaran organisasi sebagai skala prioritas dalam menjalankan semua kegiatannya. Untuk berinovasi dan tetap di atas persaingan, semua organisasi harus menjadikan pembelajaran sebagai prioritas. Memahami perkembangan industri baru, inovasi produk, perubahan dalam kebutuhan pelanggan dan ancaman kompetitif merupakan beberapa masalah yang harus menempati peringkat tinggi di antara persyaratan pembelajaran organisasi. Bahkan dalam situasi dengan kompetisi minimal, pembelajaran berkelanjutan diperlukan untuk organisasi untuk berkembang dan bertahan hidup (Flanigan, 2016).

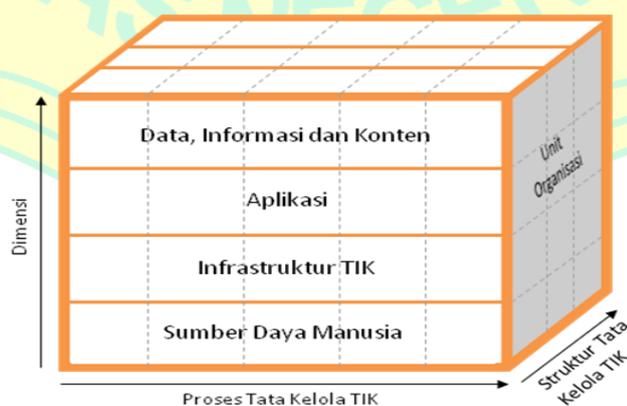
Pembelajaran organisasi adalah organisasi di mana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan di mana orang terus-menerus belajar melihat bersama-sama secara menyeluruh (Sengen, 2004). Dalam menjalankan fungsinya sebagai penyusun kebijakan, pengembangan teknologi, fasilitas, dan memantau jalannya teknologi

informasi dan komunikasi Pendidikan khususnya di bawah Naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, semua pegawai PUSDATIN harus memahami perkembangan industri, inovasi produk, perubahan dalam kebutuhan pelanggan dan harus bias memprediksi ancaman-ancaman yang akan di hadapinya dalam beberapa tahun ke depan.

PUSDATIN di nilai belum mampu menyediakan semua kebutuhan infrastruktur semua satuan kerja di lingkungan. Untuk mengatasi permasalahan ini dibutuhkan seorang pemimpin yang transformasional Dalam melaksanakan tugas tersebut. Pemikiran dan gaya kepemimpinan yang transformasional dapat berdampak besar kepada semua bawahannya dalam bekerja, dan dapat membantu organisasi terus berinovasi menyesuaikan dengan perkembangan zaman, mengklarifikasi bahwa perilaku kepemimpinan transformasional mempengaruhi adopsi pemikiran generatif dan mengejar inovasi organisasi. Tema berulang dalam literatur adalah bahwa faktor-faktor internal lain di luar kepemimpinan CEO, seperti budaya dan struktur organisasi juga dapat mempengaruhi inovasi organisasi (Zuraik & Kelly, 2018).

Dalam riset tersebut sudah terbukti melalui kepemimpinan transformasional dapat membantu mempengaruhi organisasi terus berinovasi, mengefektifkan struktur organisasi, membantu memotivasi para pegawai dalam bekerja dan membantu menciptakan budaya organisasi yang tepat. Dengan demikian terbentuklah peradaban bangsa Indonesia yang mampu beraktualisasi diri melalui olah hati/kalbu untuk menumbuhkan dan memperkuat keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia termasuk budi pekerti luhur dan kepribadian unggul serta olah rasa untuk meningkatkan sensitivitas dan apresiasi vitas akan kehalusan dan keindahan seni dan budaya, serta kompetensi untuk mengekspresikannya.

Selain itu kepercayaan diri para pegawai dalam bekerja merupakan hal yang penting dalam bekerja. *Self-efficacy* merupakan fondasi dari motivasi pegawai dalam bekerja (Cziraki et al., 2018), selain itu Dalam rangka mewujudkan penyediaan akses pendidikan dan kebudayaan berbasis teknologi informasi dan komunikasi tersebut maka diperlukan Rencana Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (*Master Plan TIK*) yang selaras dengan Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta kebijakan reformasi birokrasi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi melalui integrasi proses, berbagi sumber daya dan pemanfaatan TIK. Untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, selain itu faktor motivasi pegawai dalam bekerja merupakan hal yang patut di perhatikan motivasi para pegawai dalam bekerja. PUSDATIN Kemendikbud sebagai salah unsur pendukung tugas Kementerian di bidang teknologi informasi dan komunikasi untuk pendidikan dan kebudayaan memiliki peran aktif dan posisi yang sangat strategis dalam memberikan kontribusi untuk mewujudkan tujuan tersebut (Cziraki et al., 2018). Hal tersebut, sesuai dengan peran dan fungsi PUSDATIN Kemendikbud untuk ikut serta dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pengembangan dan pendayagunaan teknologi informasi dan komunikasi baik untuk peserta didik, pendidik maupun tenaga kependidikan di setiap jenis dan jenjang Pendidikan. Dan dapat divisualisasikan kerangka kerja PUSDATIN sebagai berikut:



Gambar 1.2 Kerangka Kerja

Marlieke Van Grinsven dan Max Visser menjelaskan bahwa pemberdayaan berdampak kepada pembelajaran organisasi melalui struktur organisasi yang terdesentralisasi, membina pegawai untuk terus belajar menghadapi perkembangan teknologi, informasi dan komunikasi saat ini dengan harapan PUSDATIN dapat menyediakan konten yang di butuhkan Stakholder dan PUSDATIN mampu menjalankan Tugas dan Fungsinya secara maksimal. Van Grinsven menjelaskan pemberdayaan terbukti dapat mempengaruhi pembelajaran organisasi dalam berbagai cara. Dalam struktur organisasi berbasis tim yang terdesentralisasi, datar, pegawai memiliki kesempatan untuk mengevaluasi efektivitas kerja mereka dan menyarankan langkah-langkah untuk perbaikan, sehingga mengganti rutinitas lama dengan yang baru (Van Grinsven & Visser, 2011). Pemberdayaan mempengaruhi pembelajaran organisasi dalam berbagai cara. Dalam struktur organisasi yang terdesentralisasi, datar, berbasis tim, pegawai memiliki kesempatan untuk mengevaluasi pekerjaan mereka secara efisien dan menyarankan langkah-langkah untuk perbaikan, dengan demikian menggantikan rutinitas lama dengan yang baru.

Masih banyak hal yang harus di benahi di pusdatin dalam menjalankan tugas dan fungsinya, dalam hal ini peneliti memfokuskan diri seberapa besar kemampuan pusdatin dalam menghadapi tantangan perkembangan informasi dan teknologi saat ini yang tidak dapat di bendung lagi.

B. Pembatasan Masalah

Posisi PUSDATIN sebagai salah satu Lembaga di Bawah Naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia yang saat ini menjadi salah satu motor penggerak organisasi yang wajibkan untuk terus melakukan pembelajaran organisasi guna mendapatkan hasil yang maksimal. Hal ini di perkuat

di saat Presiden Jokowi pada tahun 2019 mengeluarkan kebijakan Reformasi Birokrasi untuk semua kementerian, adanya pergantian menteri dan gaya kepemimpinan yang didukung latar belakang Menteri baru yaitu Nadiem Makarim yang mendorong semua elemen melakukan perubahan dan adanya musibah di awal tahun 2020 pandemi covid-19 telah meluluhlantakkan tatanan dunia di berbagai sektornya. Semua proyeksi ekonomi sebelum pandemi, terkoreksi dengan sendirinya. Hal ini yang menguatkan peneliti untuk melakukan penelitian terkait pembelajaran organisasi khususnya di Pusdatin dengan melibatkan beberapa sudut pandang baik dari internal pegawai seperti melihat keyakinan diri pegawai untuk melakukan perubahan dan melihat motivasi pegawai dalam beraktivitas, sedangkan dari sisi eksternal peneliti melihat peran pemimpin dari sisi gaya kepemimpinan transformasional yang peneliti dasari dari gaya kepemimpinan Menteri Kependidikan dan Kebudayaan yang saat ini menjabat yaitu mas Nadiem yang transformasional dan proses pemberdayaan yang ada di lingkungan kantor.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah maka dapat dikemukakan rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana keadaan *learning organization* di Pusdatin, gaya kepemimpinan transformasional, pembelajaran, *self-efficacy* dan motivasi pegawai.
2. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung *self-efficacy* terhadap pembelajaran organisasi?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi terhadap pembelajaran organisasi?

5. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung pemberdayaan terhadap motivasi?
7. Apakah terdapat pengaruh langsung *self-efficacy* terhadap motivasi?
8. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi melalui motivasi?
9. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung *self-efficacy* terhadap pembelajaran organisasi melalui motivasi?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dikemukakan di atas, maka peneliti akan membuktikan baik secara teoretis dan empiris:

1. Memberikan gambaran terkait pembelajaran organisasi di lingkungan Pusat Data dan Informasi (PUSDATIN) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
2. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi pegawai Pusat Data dan Teknologi Informasi Kemendikbud.
3. Pengaruh langsung *self-efficacy* terhadap pembelajaran organisasi pegawai Pusat Data dan Teknologi Informasi Kemendikbud.
4. Pengaruh langsung motivasi terhadap pembelajaran organisasi pegawai Pusat Data dan Teknologi Informasi Kemendikbud.
5. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pegawai Pusat Data dan Teknologi Informasi Kemendikbud.
6. Pengaruh langsung pemberdayaan terhadap motivasi pegawai Pusat Data dan Teknologi Informasi Kemendikbud.
7. Pengaruh langsung *self-efficacy* terhadap motivasi pegawai Pusat Data dan Teknologi Informasi Kemendikbud.

8. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap pembelajaran organisasi melalui motivasi pegawai Pusat Data dan Teknologi Informasi Kemendikbud.
9. Pengaruh tidak langsung *self-efficacy* terhadap pembelajaran organisasi melalui motivasi pegawai Pusat Data dan Teknologi Informasi Kemendikbud.

E. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai dua kegunaan yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis. Kegunaan teoritis yang diharapkan hasil penelitian ini adalah dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan, terutama menyangkut objek dan upaya atau cara yang dilakukan berkenaan dengan pembelajaran organisasi pegawai Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi upaya meningkatkan pembelajaran organisasi pegawai dengan memperhatikan variabel kepemimpinan transformasional, pemberdayaan, *self-efficacy* dan motivasi. Di antaranya sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Pusat Data dan Teknologi Informasi Kemendikbud.
 - a. Terjadinya integrasi data, informasi dan konten semua satker di lingkungan Kemendikbud.
 - b. Berbagi sumber daya untuk penyatuan aplikasi di lingkungan Kemendikbud.
 - c. Penyatuan infrasktruktur di lingkungan Kemendikbud.
 - d. Diharapkan menjadi masukan untuk menentukan kebijakan mengenai peningkatan kualitas sumber daya manusia
2. Bagi peneliti lain, diharapkan dapat menjadi bahan mengkaji lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pembelajaran organisasi pegawai.

F. Kebaruan Penelitian (*State of The Art*)

Systematic literature review (SLR) merupakan tahap awal dalam penyusunan penelitian ini, dengan tujuan untuk mendapatkan kondisi ter update untuk menyatakan research gap tentang pembelajaran organisasi diawali oleh Peter Senge *...where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together* (Senge, 1994). Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sebagai motor penggerak pembelajaran organisasi Pendidikan di Indonesia, PUSDATIN sebagai salah satu unit kerja yang saat ini memiliki tugas pokok yang cukup Vital saat pandemic saat ini menjadikannya wajib melakukan pembaharuan terus menerus dalam strategi pembelajaran organisasi yang tersistematis. Melalui pendekatan gaya kepemimpinan yang transformasional, proses pemberdayaan yang dilakukan, tingkat keyakinan pegawai dalam bekerja dan motivasi dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan pendepatan model yang di rancang peneliti yang belum pernah ada, peneliti mengajukan model baru dalam meningkatkan strategi pembelajaran organisasi di PUSDATIN.