

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

Pada pertengahan tahun 1980-an, banyak individu dan organisasi mulai tertarik pada peran yang terus meningkat dari pengetahuan untuk dapat bertahan dalam lingkungan yang sangat kompetitif. Persaingan bebas dan internasional telah merubah dengan cepat bagi organisasi untuk secara serius menekankan pada kualitas, tanggapan, keberagaman dan kustomisasi produk dan jasa. Dalam survey yang dilakukan pada tahun 1989, beberapa CEO perusahaan yang termasuk dalam Fortune 50 setuju bahwa pengetahuan merupakan faktor yang sangat *fundamental* yang berada dibalik keberhasilan organisasi dan semua aktifitasnya. Mereka mempunyai anggapan bahwa kemampuan organisasi untuk berkompetisi bergantung pada kualitas aset pengetahuan dan kemampuan pemanfaatannya dengan sempurna. Oleh karena itu banyak organisasi-organisasi besar dengan serius mencari cara untuk membangun dan mendapatkan nilai dari aset pengetahuan yang ada di dalam organisasi mereka itu.

Jika dimasa lalu, fokus utama dari bisnis hanya di arahkan kepada satu hal, yaitu menghasilkan produk dan jasa sekaligus untuk mendulang keuntungan. Saat ini, fokus utama dari bisnis adalah menjadi *effective learning organization*, karena hanya organisasi yang terus menerus belajar secara efektif yang akan mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan perubahan permintaan pasar yang sangat cepat berubah yang pada akhirnya dapat meraih keuntungan yang maksimal.

Sebagaimana kutipan Revans "*Learning inside must be equal to or greater than change outside the organization or the organization is in decline, and may not survive*" (Marquardt 1996:xvi) Pembelajaran seharusnya dapat dilakukan secara beriringan dengan perubahan atau bahkan dapat melebihi kecepatan dari laju perubahan, jika organisasi tidak mampu menjalani maka akan mengalami kemunduran dan tidak dapat bertahan. Untuk itu organisasi harus segera melakukan perubahan dan perbaikan, serta organisasi perlu mentransformasikan dirinya secara berkesinambungan ke dalam *learning organization*.

A.1 Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*)

A.1.1 Pengertian Pembelajar (*Learning*)

Kata *learning* sangat akrab di telinga banyak orang terutama di kalangan dunia bisnis. Kata ini umum diterjemahkan sebagai pembelajaran. Pembelajaran dimaksud adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, demikian juga dengan dunia bisnis dan perbankan sering dihadapkan pada persoalan kualitas sumber daya manusia yang kurang memadai. Sedangkan dipihak lain lembaga tersebut seringkali dituntut untuk memberikan produk atau layanan dengan kualitas yang prima. Kondisi ini sering mengalami kesenjangan (*gap*) yang besar antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan sumber daya manusia yang tersedia. Lapisan organisasi pembelajaran banyak menghadapi tantangan saat ini, oleh karena itu seperti yang di ungkapkan oleh Rhenald Kasali (1999;16) *learning capacity* akan menjadi ujian apakah suatu organisasi bisa bertahan hidup terus atau mati? Jika ingin bertahan hidup organisasi harus mampu belajar.

Pengertian dari pembelajaran yang penulis temukan berdasarkan uraian dari para ahli *learning organization* tentang arti dari pembelajaran dengan sumber berasal dari www.google.com yang diakses pada hari Rabu tanggal 12 Maret 2008 pada jam 21.20 WIB adalah sebagai berikut:

1. Menurut Spears (www.google.com) *learning* di ungkapkan sebagai:
"*Learning is to observe, to read. To imited, to try something themselves, to listen, to follow direction*" dimana pengalaman itu dapat diperoleh dengan mempergunakan panca indra.
2. Menurut Robert M. Gagne (www.google.com) dalam kutipan bukunya yaitu "*The conditioning of learning*" mengemukakan bahwa "*Learning is change in human disposition or capacity, wich persists over a period time, and which is not simply ascribable to process a groeth.*"
Belajar adalah perubahan yang terjadi dalam kemampuan manusia setelah belajar secara terus menerus, bukan hanya disebabkan karena proses pertumbuhan saja. Gagne berkeyakinan bahwa belajar dipengaruhi oleh faktor dari luar diri dan faktor dalm diri dan keduanya saling berinteraksi.
3. Lester D. Crow and Alice Crow (www.google.com) Belajar adalah "*acuquisition of habits, knowledge and attitudes*". Belajar adalah upaya-upaya untuk memperoleh kebiasaan-kebiasaan, pengetahuan dan sikap.
4. Hudgins Cs (www.google.com) mengungkapkan Belajar adalah suatu perubahan dalam tingkah laku, yang mengakibatkan adanya pengalaman.

Berdasarkan uraian diatas dari para ahli learning dapat disimpulkan bahwa Belajar adalah suatu usaha sadar yang dilakukan oleh individu dalam perubahan tingkah lakunya baik melalui latihan dan pengalaman yang menyangkut aspek kognitif, afektif dan psikomotor untuk memperoleh tujuan tertentu

Jika dibandingkan dengan pengertian pembelajaran berdasarkan uraian dari Moekiyat (1990;275) dalam kamus Manajemen “Belajar” adalah:

2. Suatu proses belajar yang mengakibatkan suatu perubahan dalam hasil pekerjaan.
3. Suatu proses untuk mendapatkan pengertian-pengertian baru, pengetahuan-pengetahuan baru, sikap-sikap baru dan kecakapan-kecakapan baru yang masing-masing dapat menimbulkan perubahan dalam perilaku.

Dari pengertian diatas dapat di simpulkan bahwa belajar merupakan suatu proses yang membutuhkan waktu yang lama, dalam menghasilkan suatu perubahan bekerja atau sikap perilaku serta berkaitan dengan pengetahuan, sikap dan keterampilan baru.

A.1.2 Pengertian Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*)

Tumbuh kembangnya suatu organisasi sangatlah ditentukan oleh *human capital*, iklim kerja maupun kualitas serta jenis jasa yang dihasilkan. Untuk itu diperlukan suatu peran serta aktif dari masing-masing anggota organisasi dari tingkatan atas (*top management*) sampai tingkatan paling bawah dalam menghadapi masalah-masalah yang timbul di dalam organisasi. Kemampuan belajar dari organisasi dan masing-masing individu tersebut bertahan dalam era persaingan yang cukup ketat dan hampir semua lapisan organisasi pelatihan banyak menghadapi tantangan, hal ini seiring dengan perubahan zaman yang cepat organisasi tidak hanya bisa bergantung pada metode *learning* dengan cara konvensional di dalam ruang kelas. Pendekatan yang seperti ini akan berjalan lambat dan menghabiskan waktu, terutama jika dihadapkan pada ratusan atau ribuan peserta yang akan diikuti sertakan dalam pelatihan atau training untuk mencapai *learning organization*, mengingat banyaknya karyawan yang berada dan tersebar diberbagai tempat.

Pembelajaran organisasi menurut Taylor merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai sehingga organisasi menjadi lebih efisien (Luthans, 1998:45). Pembelajaran organisasi berarti proses perbaikan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Fiol and Lyles, 1985). Kemudian Garvin (2000:11) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentrasfer dan membagi pengetahuan, yang

bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru. Definisi lain oleh Stata (1989) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi terjadi melalui pembagian wawasan, pengetahuan dan model mental yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lampau. Pedler *et al.* (1991) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai organisasi yang memfasilitasi pembelajaran pada semua anggota organisasinya dan secara berkelanjutan mentransformasikan dirinya.

Pembelajaran organisasi adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing (Khandekar *and* Sharma, 2006). Pembelajaran organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dari informasi tersebut (Garvin, 2000:13). Pembelajaran organisasi menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi belajar (Cleveland *and* Plastrik, 1995). Pembelajaran organisasi juga dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasi merupakan jenis aktivitas dalam organisasi dimana sebuah organisasi belajar (Ortenblad, 2001).

Selain itu pembelajaran organisasi menurut López *et al.* (2005) adalah suatu proses dinamis dalam menciptakan, mengambil, dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumberdaya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik. Pembelajaran organisasi menurut Senge (1990) merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin. Dalam pembelajaran organisasi, atasan secara berkelanjutan memberikan kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk belajar dan karena dengan belajar kemampuan akan meningkat. Seperti yang dinyatakan oleh Senge (1990:2), bahwa pembelajaran organisasi memiliki orientasi yang kuat pada sumberdaya manusia, dengan menyatakan *“people continually expand their capacity to create the results they 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.”* Anggota organisasi membagi informasi, menciptakan memori organisasional dalam membentuk kepercayaan bersama, asumsi dan norma-norma, yang akan memandu tindakan individu dan organisasi. Kemampuan organisasi untuk belajar ditentukan oleh kemampuan yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi antar

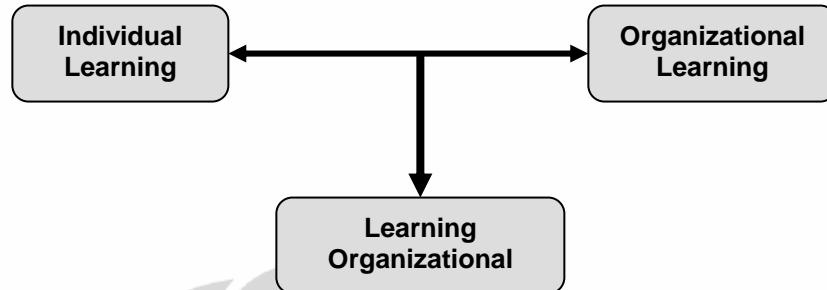
unit bisnis, dan kemampuan untuk membangun hubungan terpercaya dengan konsumen serta negosiasi. Hal ini merupakan tanda pengembangan kompetensi bagi organisasi untuk belajar melalui pengulangan dan praktek langsung (Grant, 1991; Prahalad and Hamel, 1990; Sinkula, 1994; Tuominen *et al.*, 1997). Seperti yang diungkapkan oleh Chaston and Badger (1999) bahwa fungsi pembelajaran organisasi merupakan sebuah *antecedent* dari kompetensi organisasi. Pembelajaran membawa anggota organisasi beserta sumberdaya lainnya bersama-sama membangun proses dimana kompetensi dibentuk, dan karyawan secara berkelanjutan menerapkan pengetahuan dan keahliannya untuk masalah-masalah strategis atau operasional sehingga pengetahuan yang lebih dalam terbangun, yang selanjutnya akan meningkatkan kompetensi.

Van Vught (1995) menjelaskan beberapa hal yang berperan penting sebagai pengungkit dan pendorong pembelajaran organisasi, yakni: komitmen pada visi bersama, memelihara kebiasaan berdialog, mobilisasi aktivitas, merancang konteks organisasi yang tepat (merancang infrastruktur organisasi yang sesuai dengan karakteristik atau kebutuhan pengetahuan baru), dan globalisasi pengetahuan lokal (berbagi pengetahuan baru kepada seluruh unit dan tingkatan organisasi). Watkins and Marsick (1993:11) memberikan konsep yang berorientasi praktek, yakni pembelajaran organisasi yang difokuskan pada manusia. Dalam pandangan mereka, pembelajaran organisasi didefinisikan oleh dan tergantung pada struktur dan proses yang:

1. Menciptakan secara berkesinambungan kesempatan untuk belajar
2. Mengembangkan penyelidikan dan dialog
3. Mendorong kerjasama dan kelompok belajar
4. Membangun berbagai sistem untuk mendapatkan dan berbagi pembelajaran
5. Memberdayakan anggota organisasi menuju visi bersama
6. Menghubungkan organisasi dengan lingkungannya

Learning process yang terus menerus serta kemampuan belajar dari organisasi dan setiap individu dalam organisasi memegang peranan penting dalam organisasi, karena *learning process* ini akan mempengaruhi dan memberikan dampak positif bagi kinerja anggota organisasi tersebut. Akan menjadi sangat ideal apabila kompetensi individual menjadi bagian integral dari sebuah organisasi dan merupakan *culture* yang dapat mengubah *individual learning* menjadi *organizational learning* yang mendukung terbentuknya suatu *learning organization* dengan gambar sebagai berikut:

GAMBAR 1
PROSES PEMBENTUKAN LEARNING ORGANIZATION



Sumber: diolah dari uraian diatas oleh Penulis

Konsep yang melahirkan keunggulan dipercaya atas penguasaan teknologi maupun peka serta sensitif terhadap lingkungannya dapat dicapai dalam bentuk pengoptimalisasian individu yang mempunyai pengetahuan yang akan mengubah keunggulan bersaing dibandingkan dengan upaya pemupukan modal melalui akumulasi pencarian profit. Dengan munculnya *the power of learning and knowledge* sebagai bentuk keunggulan baru bagi organisasi memerlukan proses transformasi Ilmu Pengetahuan secara cepat demi mengembangkan dan meningkatkan kompetensi dari para insan bisnis sehingga dapat memenangkan persaingan global.

Sesuai dengan orientasi pengembangan sumber daya manusia dewasa ini, organisasi dituntut untuk selalu memperhatikan perubahan-perubahan yang terjadi, terutama yang di luar organisasi. Saat ini semua lapisan organisasi dan individu menyadari bahwa perubahan terjadi sangat cepat. Semua aspek mengalami perubahan. Gaya hidup, tradisi, teknologi, perekonomian bahkan kepemimpinan mengalami pergeseran-pergeseran yang jauh berbeda dari dasawarsa sebelumnya. Tidak ada yang menetap saat ini kecuali perubahan itu sendiri.

Untuk itu para anggota organisasi menuntut agar keinginan menghadapi perubahan difasilitasi oleh organisasi dalam bentuk upaya-upaya pembelajaran dan peningkatan kemampuan (Pedler, dkk dalam Dale, 2003). Pada dasarnya orang-orang dengan jiwa kompetisi yang tinggi tidak menyukai iklim yang permanen. Mereka menuntut perubahan atau transformasi yang dilakukan organisasi secara terus menerus. Cita-cita mereka untuk mencapai "*standard of excellent*" akan dapat menjadi kenyataan

dengan organisasi yang juga proaktif memajukan diri mereka melalui proses pelatihan dan pembelajaran.

Menjadi bagian dari organisasi pembelajaran berarti berada dalam sebuah organisasi dimana pengajuan pertanyaan dan perubahan adalah hal yang normal (Lundberg, 1995). Dalam istilah-istilah organisasi, tingkat perubahan ini mengharuskan orang melakukan hal-hal yang berbeda dan melihat dunia dengan cara yang berbeda. Mungkin saja orang yang sama bekerja di tempat yang sama, memberikan jasa yang sama persis dengan sebelumnya, tetapi bekerja dengan cara yang sepenuhnya berbeda karena alasan-alasan baru. Namun demikian, hanya dengan mengandalkan kemampuan untuk menjadi suatu *learning organization* tidak lah cukup, hal ini dikarenakan *competitor* (organisasi pesaing) juga akan melakukan hal yang serupa, untuk itu kecepatan organisasi dalam mempelajari dan membedah segala sesuatu yang penting juga diperlukan, serta organisasi harus bisa belajar lebih dari cepat dari pada *competitor* (organisasi pesaing) hal ini seperti yang diungkapkan oleh Espejo, Raul et al dalam buku “ *Organizational Transformation and Learning*” (1996).

Konsep dari *learning organization* akhir-akhir ini sudah menjamur dan telah banyak dikembangkan di berbagai organisasi besar, transformasi yang dilakukan organisasi untuk dapat menjadi suatu *learning organization* telah dilakukan karena di yakini ini adalah kunci bagi organisasi yang ingin memperkuat posisi di pasar (Thomsen & Hoest 2001:469). Peter Senge et al (2002:16) mengungkapkan bahwa jika ada satu hal yang dapat dilakukan dengan baik oleh suatu organisasi pembelajaran, maka hal tersebut adalah dengan membantu dan merangkul anggota organisasinya untuk menghadapi perubahan. Anggota organisasi pembelajar akan bereaksi dengan lebih cepat ketika lingkungan mereka berubah karena mengetahui cara untuk mengantisipasi dan menerima perubahan-perubahan yang akan terjadi dan cara menciptakan jenis-jenis perubahan yang di inginkan. Sedangkan menurut uraian Pedler, dkk (Dale, 2003) suatu organisasi pembelajar adalah suatu organisasi yang :

1. Memiliki suasana dimana anggota-anggota organisasi tersebut secara individu terdorong, termotivasi untuk belajar, dan mengembangkan potensi penuh mereka.
2. Memperluas dan menularkan “wabah” *learning culture* sampai ke nasabah/pelanggan, pemasok dan *stakeholder* lainnya secara berkesinambungan.
3. Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai *core system* kebijakan bisnis.

4. Melakukan proses transformasi organisasi secara terus menerus. Dimana tujuan dari transformasi ini sebagai aktivitas sentral, sehingga organisasi mampu mencari dan menemukan inovasi baru, ide-ide baru dan peluang-peluang baru untuk terus berkembang. Sehingga mampu menemukan dan memanfaatkan *competitive advantage* dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif ini.

Untuk mencapai dan memelihara *competitive advantage*, organisasi harus menyadari bentuk kapabilitas belajar yang tinggi, yaitu dengan cara belajar lebih baik dan lebih cepat dari keberhasilan dan kegagalan dari dalam organisasi. Dimana organisasi secara berkesinambungan harus mentransformasikan dirinya untuk dapat menjadi sebuah organisasi dimana setiap individu, secara kelompok dan organisasi meningkatkan kompetensi serta kapabilitas adaptif dan produktif mereka dengan baik.

Sedangkan, Marquardt (2002:247) mendefinisikan *Learning Organization* sebagai berikut: *“An organization which learns powerfully and collectively and is continually transforming itself to better collect, manage, and use knowledge for corporate success. It empowers people within and outside the company to learn as they work. Technology is utilized to optimize both learning and productivity”*. Dapat diartikan bahwa, organisasi pembelajar adalah suatu organisasi atau organisasi yang melakukan pembelajaran secara efektif dan kolektif secara terus menerus dalam mentransformasikan organisasi agar menjadi lebih baik dalam mengelola dan memanfaatkan pengetahuan, pemberdayaan individu yang ada di dalam dan di luar organisasi untuk terus belajar saat bekerja, serta memanfaatkan dan mengoptimalkan teknologi untuk memaksimalkan proses pembelajaran dan produktifitas.

Lundberg (Dale, 2003) menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan ketrampilan dan pengetahuan serta aplikasinya. Menurutnya pembelajaran organisasi adalah:

1. Tidaklah semata-mata jumlah pembelajaran masing-masing anggota.
2. Pembelajaran itu membangun pemahaman yang luas terhadap keadaan internal maupun eksternal melalui kegiatan-kegiatan dan sistem-sistem yang tidak tergantung pada anggota-anggota tertentu.
3. Pembelajaran tidak hanya tentang penataan kembali atau perancangan kembali unsur-unsur organisasi.
4. Pembelajaran lebih merupakan suatu bentuk meta-pembelajaran yang mensyaratkan pemikiran kembali pola-pola yang menyambung dan

5. Pembelajaran organisasi adalah suatu proses yang seolah-oleh mengikat beberapa sub-proses, misalnya perhatian, penafsiran, pencarian, pengungkapan dan penemuan, pilihan, pengaruh dan penilaian.
6. Pembelajaran organisasi mencakup baik unsur kognitif, misalnya pengetahuan dan wawasan yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi maupun kegiatan organisasi yang berulang-ulang, misalnya rutinitas dan perbaikan tindakan. Ada proses yang sah dan tanpa henti untuk memunculkan ke permukaan dan menguji praktek-praktek organisasi serta penjelasan yang menyertainya. Dengan demikian organisasi pembelajar ditandai dengan pengertian kognitif dan perilaku.

Tokoh lain yang memberikan definisi mengenai organisasi pembelajaran adalah John Farago & David Skyrme (Munandar, 2003). Dalam salah satu tulisan mereka mengatakan bahwa *“Learning Organizations are those that have in place systems, mechanism and processes, that are used to continually enhance their capabilities to achieve sustainable objectives for themselves and the communities in which they participate.”*

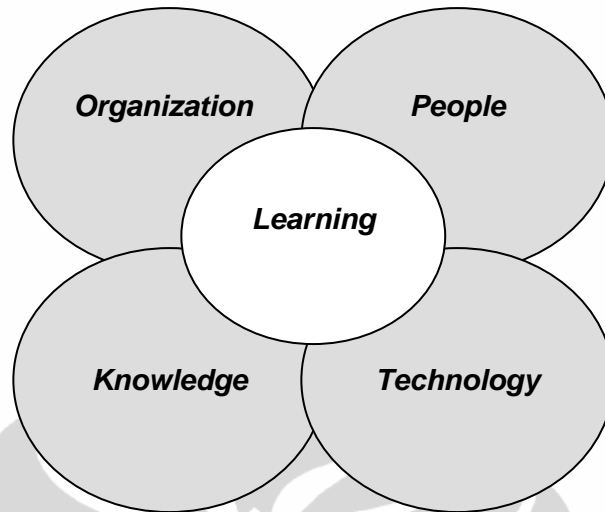
Dapat disimpulkan sebagai berikut ini, yaitu bahwa organisasi pembelajaran adalah:

1. Adaptif terhadap lingkungan eksternalnya
2. Secara terus menerus menunjang kemampuan untuk berubah
3. Mengembangkan baik pembelajaran individual maupun kolektif
4. Menggunakan hasil pembelajaran untuk mencapai hasil yang lebih baik

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *Learning Organization* adalah organisasi yang secara terus menerus dan terencana memfasilitasi anggotanya agar mampu terus menerus berkembang dan mentransformasi diri baik secara kolektif maupun individual dalam usaha mencapai hasil yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan bersama antara organisasi dan individu di dalamnya. Serta memiliki karakteristik kapasitas belajar secara adaptif yaitu pembelajaran untuk dapat bertahan hidup, dan secara generatif yaitu melalui peningkatan kapasitas untuk menciptakan, sebagai suatu sumber *competitive advantage* yang berkesinambungan.

Secara sistematis, Marquardt dalam bukunya *Building the Learning Organization* (1996:19) terdapat berbagai dimensi *learning organization* mengungkapkan terdapat lima subsistem yang saling berhubungan, dan saling menunjang seperti gambar berikut:

GAMBAR 2
SYSTEM LEARNING ORGANIZATION MODEL



Sumber: Marquardt, Building the Learning Organization, 1996 ; 21

Uraian dari kelima subsistem ini adalah sebagai berikut:

1. *Learning Subsystem*

Yaitu tingkatan dalam dari belajar, tipe dari belajar yang kritikal bagi pembelajaran organisasi dan keterampilan yang kritikal bagi organisasi.

2. *Organization Subsystem*

Merupakan wadah dan kondisi dimana pembelajaran muncul.

3. *People Subsystem*

Yang masuk pada subsistem ini adalah anggota organisasi/karyawan, manajer/pimpinan, nasabah/pelanggan, rekan bisnis dan komunitas itu sendiri.

4. *Knowledge Subsystem*

Berpedoman pada pengelolaan dari pengetahuan yang di dapat maupun yang dihasilkan dari organisasi tersebut.

5. *Technology Subsystem*

Jaringan teknologi yang terintegrasi dan perangkat informasi yang mendukung terjadinya pertukaran informasi dan pembelajaran.

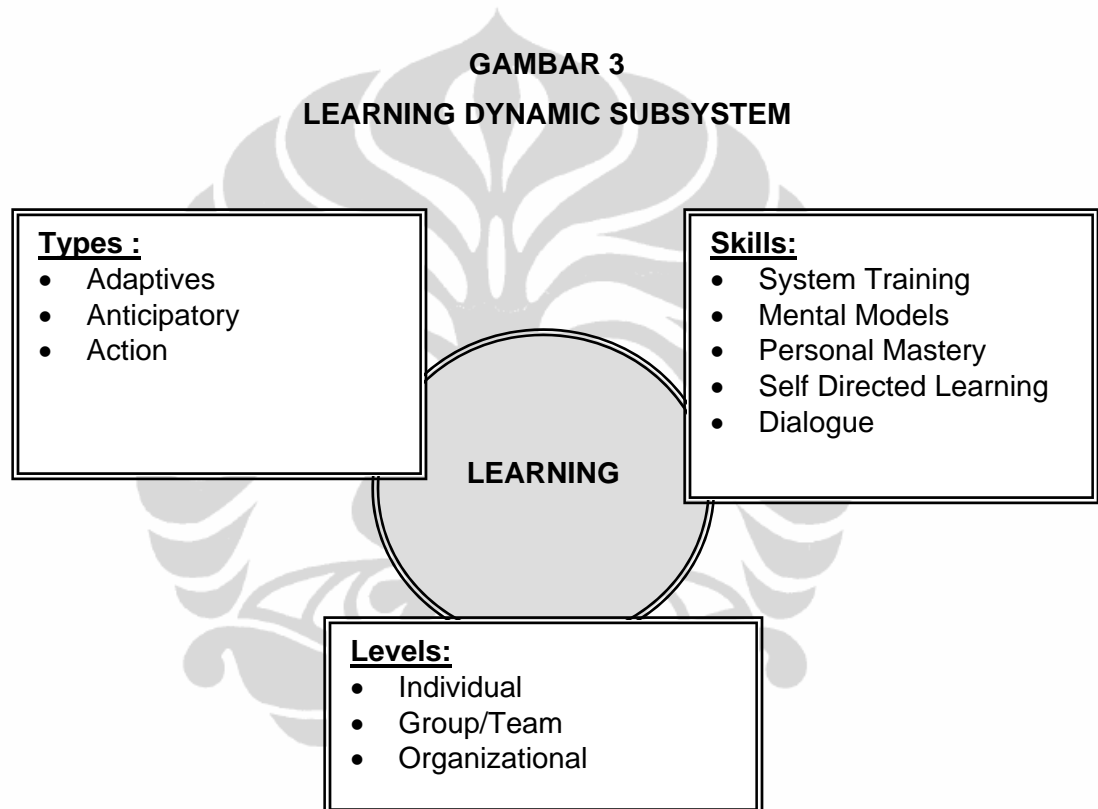
Kekuatan dari pembelajaran organisasi merupakan perpaduan dari kelima subsistem yang berbeda, yaitu: pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), manusia (*people*), pengetahuan (*knowledge*) dan teknologi (*technology*). Core atau pusat dari *learning organization* ini merupakan sebagai sebuah sistem yaitu pembelajaran (*learning*). Belajar mengambil tempat pada setiap tingkatan individu, tingkatan kelompok

maupun tingkatan organisasi. Keterampilan berpikir sistem, model mental, keahlian pribadi pembelajaran tim serta membagi visi bersama dan berkomunikasi sangatlah diperlukan untuk memaksimalkan kemampuan belajar organisasi.

Berikut ini adalah penjelasan atas masing-masing subsistem yang tergambar pada gambar diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Learning Subsystem*

Subsistem belajar/dinamika belajar tercipta oleh 3 (tiga) komponen yaitu tingkatan (*level*), tipe (*types*), dan keterampilan (*skills*).



Sumber: Marquardt, Building the Learning Organization, 1996 ; 22

Berdasarkan uraian Marquardt (2002:36) ada beberapa prinsip learning yang harus dipahami oleh organisasi yaitu:

- a. Karyawan dapat belajar dengan baik apabila mereka termotivasi, sehingga pengukuran kinerja atas dasar pembelajaran yang dikaitkan dengan tujuan organisasi akan lebih berhasil daripada proses learning yang bersifat abstrak dan tidak terkait dengan apa yang dikerjakan.
- b. Proses *learning* akan menjadi lebih mendetail apabila melibatkan individu secara keseluruhan baik pikirannya, nilai-nilainya dan emosinya, sehingga

- proses *learning* akan menjadi lebih lengkap dan akurat apabila seseorang memiliki kesempatan untuk merefleksikan apa yang telah dikerjakannya.
- c. Kemampuan untuk mengetahui apa yang harus diketahui kemudian mempelajarinya secara mandiri merupakan suatu keterampilan yang *critical*. Karyawan akan lebih bisa menerima proses pembelajaran apabila mereka dilibatkan untuk ikut terlibat secara utuh.
 - d. *Learning* adalah bagian dari hasil aktivitas dan budaya dimana proses ini dikembangkan dan dimanfaatkan.

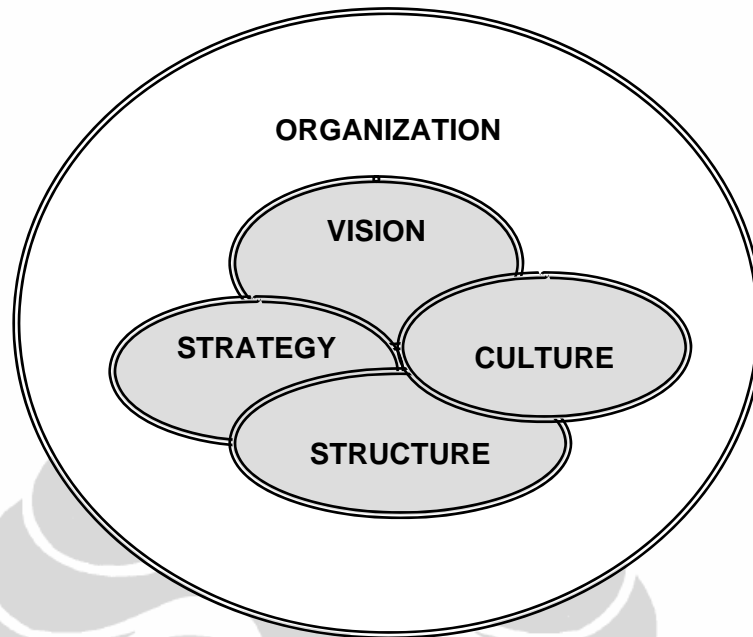
Sementara itu tipe dari pembelajaran yang diungkapkan oleh Marquardt (2002:43-45) adalah sebagai berikut:

- a. *Adaptive Learning*, merupakan proses pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman dan refleksi. Slater & Narver (1995) mengungkapkan bahwa tipe learning seperti ini merupakan bentuk learning yang paling mendasar.
- b. *Anticipatory Learning*, merupakan proses *learning* dimana organisasi melakukan pembelajaran dengan mengantisipasi berbagai kemungkinan dimasa yang akan datang. Tipe ini mencoba untuk mencari cara-cara menghindari hasil yang negatif dengan cara mengidentifikasi peluang terbaik dimasa yang akan datang serta cara pencapaiannya. Tipe ini berdasarkan uraian Slater & Narver (1995) menyebutkan sebagai *Generatif Learning*, tipe ini mengharuskan seseorang untuk dapat bertindak dan berpikir lebih kreatif.
- c. *Action Learning* merupakan proses learning dengan cara langsung menyelesaikan permasalahan yang riil, memfokuskan pada perolehan pengetahuan dan secara aktual mengimplementasikan solusi-solusi.

2. *Organization Subsystem*

Dalam subsistem organisasi/ transformasi organisasi ini, mempunyai 4 (empat) komponen inti seperti gambar berikut ini:

GAMBAR 4
ORGANIZATION SUBSYSTEM



Sumber: Marquardt, *Building the Learning Organization*, 1996 ; 24

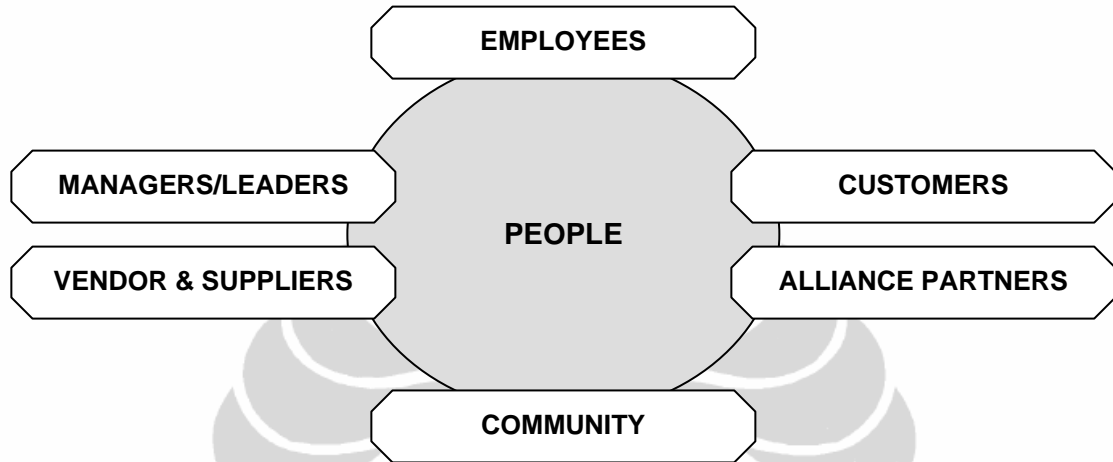
Empat fokus utama yang harus menjadi perhatian adalah visi, struktur, budaya, dan strategi. Hal pertama yang mungkin merupakan langkah utama yang penting untuk menjadi *learning organization* adalah dengan membangun pondasi yang solid atas dasar visi yang sama akan pembelajaran. Visi (*vision*) menggambarkan "arahan" dari harapan, tujuan dan arah yang menggambarkan seperti apa bayangan masa depan yang diinginkan serta upaya-upaya belajar yang inovatif dalam rangka mencapai perbaikan produk dan layanan. Alasan yang mendasar mengapa visi menjadi *learning organization* adalah visi bersama, akan membuat organisasi menjadi fokus dan memiliki energi untuk suatu proses pembelajaran.

3. *People Subsystem*

Subsistem manusia terkait dengan upaya pemberdayaan dan kelompok individu-individu agar bisa berkontribusi terhadap organisasi yang mencakup karyawan, manager, pimpinan, pelanggan, maupun partner (*supplier*, vendor dan sub kontraktor). Kelompok-kelompok individu ini diberdayakan untuk belajar dan memerlukan kemudahan untuk dapat belajar, serta dilatih untuk dapat mengambil resiko dan mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah. Selain itu para manager/pimpinan adalah pembelajar dalam melatih, memantau/monitoring dan

menjadi role model serta bertanggung jawab dalam mengembangkan peluang learning bagi individu-individu organisasi (Marquardt: 1996: 2002)

**GAMBAR 5
PEOPLE SUBSYSTEM**



Sumber: Marquardt, Building the Learning Organization, 1996 ; 25

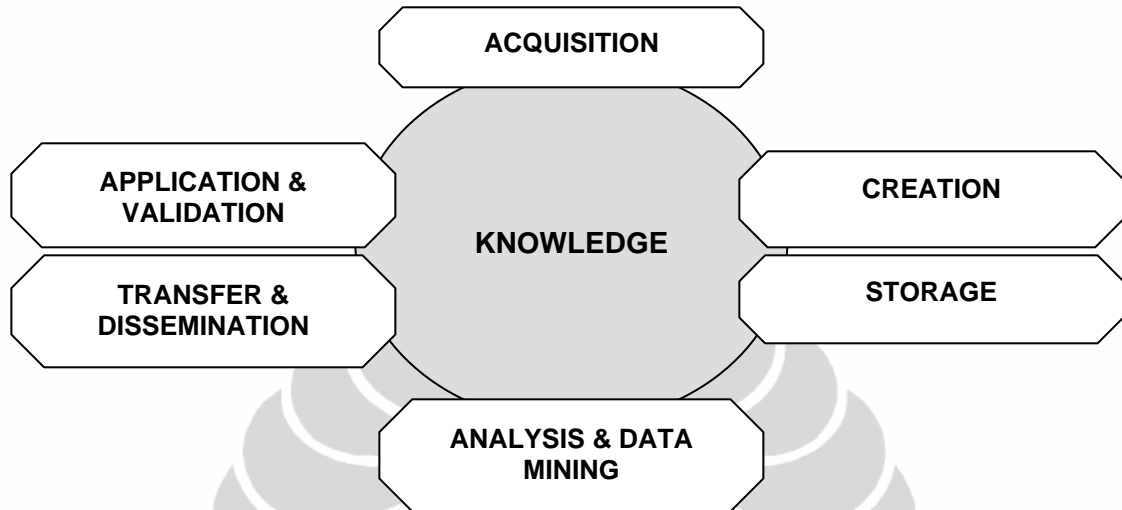
Disisi lain, para pelanggan juga diberdayakan, terutama untuk mengidentifikasi kebutuhan mengikuti pelatihan dan berhubungan dengan organisasi. Hal ini sangat penting untuk dilakukan dengan mempertimbangkan pelanggan adalah sumber dari informasi dan ide-ide baru maka dari itu mereka harus dilibatkan dalam sistem dan strategi organisasi. Selain itu, adalah sangat strategis untuk dapat mengikutsertakan para pemasok atau mitra untuk bisa memberi kontribusi pada program-program organisasi disamping itu juga diperlukan keterlibatan dari partner aliansi dimana kita dapat mengetahui bahwa kompetisi global dan pertumbuhan yang cepat telah meningkatkan sejumlah kerjasama jangka pendek antara beberapa organisasi. Dimana pada akhirnya organisasi juga perlu mengikutsertakan masyarakat sebagai pembelajar secara sosial, ekonomi dan pendidikan dimana dapat berbagi dalam memberi dan menerima melalui proses pembelajaran (Marquardt: 1996:2002)

4. *Knowledge Subsystem*

Setiap organisasi, membutuhkan pengetahuan untuk bisa meningkatkan kapabilitasnya dalam bersaing Nonaka & Takauchi dalam Tobin (1998:26) mengungkapkan bahwa kemampuan suatu perusahaan Untuk dapat

menciptakan, menyimpan dan menyebar luaskan pengetahuan sangatlah penting untuk bisa tetap terdepan.

GAMBAR 6
KNOWLEDGE SUBSYSTEM



Sumber: Marquardt, Building the Learning Organization, 2002 ; 29

Dalam memperoleh pengetahuan dapat dilakukan melalui beberapa cara seperti:

- a. Perolehan pengetahuan dari dalam. Karyawan dan lingkungan internal dari suatu organisasi merupakan sumber informasi dan pengetahuan yang luar biasa. Organisasi harus mampu mengumpulkan pengetahuan dari masing-masing anggota organisasi dan memanfaatkannya untuk kemajuan organisasi.
- b. Perolehan pengetahuan dari luar. Cara ini dapat dilakukan dengan banyak cara, diantaranya adalah dengan melakukan *benchmarking*, mengikuti seminar/pelatihan, membaca buku, majalah, pelanggan, supplier, dan sebagainya.

Pengetahuan tidak hanya diperoleh, akan tetapi dapat juga diciptakan. Nonaka dalam Marquardt (2002:149-150) mengungkapkan terdapat 4 (empat pola) penciptaan pengetahuan yaitu:

- a. *Tacit to Tacit* terjadi apabila pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang diteruskan kepada orang lain, ibaratnya seorang murid belajar kepada gurunya. Pola seperti ini adalah pola penciptaan pengetahuan yang terbatas karena pengetahuan dari kedua orang tersebut tidak dapat diselaraskan oleh organisasi sebagai suatu kesatuan.

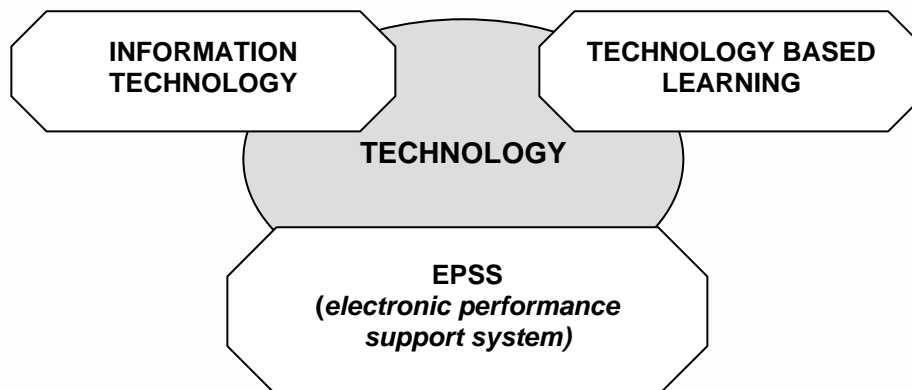
- b. *Explicit to Explicit* pola ini terjadi dari kombinasi dan sintesa dari pengetahuan eksplisit saat ini seperti halnya saat organisasi mengumpulkan dan mensintesa informasi organisasi.
- c. *Tacit to Explicit* pola penciptaan pengetahuan ini terjadi pada saat penambahan pengetahuan yang dimilikinya terhadap pengetahuan yang ada diorganisasi dan kemudian menciptakan sesuatu baru yang dapat disebarluaskan keseluruh organisasi.
- d. *Explicit to Tacit* penciptaan pengetahuan ini terjadi pada saat pengetahuan eksplisit yang baru diinternalisasikan oleh anggota organisasi untuk dapat menciptakan pengetahuan tacit yang baru.

5. *Technology Subsystem*

Pada sistem pembelajaran ini, subsistem teknologi berfungsi sebagai sistem penunjang melalui jaringan teknologi yang terintegrasi dan merupakan sebagai suatu perangkat informasi dalam mengintegrasikan jaringan kerja dan informasi sehingga mudah dalam melakukan akses informasi dan melakukan pembelajaran. Suatu learning process membutuhkan dukungan teknologi yang cepat dan efektif, melalui pemanfaatan teknologi ini dapat membantu organisasi untuk dapat dengan cepat merespon perubahan lingkungan. Dengan adanya teknologi yang menyediakan informasi mampu membantu organisasi dalam menyusun strategi pembelajaran untuk seluruh organisasi. Dengan memaksimalkan teknologi, organisasi mampu melakukan otomasi, mendidik, dan melakukan transformasi.

GAMBAR 7

TECHNOLOGY SUBSYSTEM



Sumber: Marquardt, Building the Learning Organization, 2002 ; 29

A.1.3 Karakteristik Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Megginson dan Pedler (Dale, 2003) memberikan sebuah panduan mengenai konsep organisasi pembelajaran, yaitu "Suatu ide atau metaphor yang dapat bertindak sebagai bintang penunjuk. Ia bisa membantu orang berpikir dan bertindak bersama menurut apa maksud gagasan semacam ini bagi mereka sekarang dan di masa yang akan datang. Seperti halnya semua visi, ia bisa membantu menciptakan kondisi dimana sebagian ciri-ciri organisasi pembelajar dapat dihasilkan".

Kondisi-kondisi tersebut adalah:

1. Strategi pembelajaran.
2. Pembuatan kebijakan partisipatif.
3. Pemberian informasi (yaitu teknologi informasi digunakan untuk menginformasikan dan memberdayakan orang untuk mengajukan pertanyaan dan mengambil keputusan berdasarkan data-data yang tersedia).
4. Akunting formatif (yaitu sistem pengendalian disusun untuk membantu belajar dari keputusan).
5. Pertukaran internal.
6. Kelenturan penghargaan.
7. Struktur-struktur yang memberikan kemampuan.
8. Pekerja lini depan sebagai penyaring lingkungan.
9. Pembelajaran antarorganisasi.
10. Suasana belajar.
11. Pengembangan diri bagi semua orang.

Meskipun melakukan semua hal di atas, tidak otomatis suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar, perlu dipastikan terlebih dahulu bahwa tindakan-tindakan tidak dilakukan hanya berdasarkan kebutuhan. Tindakan-tindakan tersebut harus ditanamkan, sehingga menjadi cara kerja sehari-hari yang rutin dan normal. Strategi pembelajaran bukan sekedar strategi pengembangan sumber daya manusia, dalam organisasi pembelajar, pembelajaran menjadi inti dari semua bagian operasi, cara berperilaku dan sistem serta mampu melakukan transformasi dan berubah secara radikal adalah sama dengan perbaikan yang berkelanjutan.

Sedangkan Farago dan Skyrme (Munandar, 2003) mengatakan bahwa organisasi pembelajaran memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Berorientasi pada masa depan dan hal-hal yang sifatnya eksternal atau di luar dari diri organisasi.
2. Arus dan pertukaran informasi yang jelas dan bebas.

3. Adanya komitmen untuk belajar dan usaha individu untuk mengembangkan diri.
4. Memberdayakan dan meningkatkan individu-individu di dalam organisasi.
5. Mengembangkan iklim keterbukaan dan rasa saling percaya.
6. Belajar dari pengalaman.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik dari organisasi pembelajaran adalah keyakinan bahwa individu adalah proaktif untuk meningkatkan keinginan diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan arus informasi yang jelas. Kondisi ini nantinya akan menghasilkan proses yang terus berkesinambungan dengan tetap mengacu pada kondisi internal organisasi yang pada akhirnya mengacu pada kondisi dan tuntutan eksternal di luar organisasi.

A.1.4 Tahapan Membangun Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Dengan belajar organisasi mampu memperoleh, mengintegrasikan dan mengaplikasikan pengetahuan baru dan unik melalui ekperimentasi, perbaikan dan inovasi dalam kegiatan internal organisasi. Organisasi tidak hanya mencari informasi khusus untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan kompetensi intinya, tetapi juga belajar bagaimana memperoleh, memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menentukan informasi yang dibutuhkan untuk memperbaharui, menyebarkan kembali atau menyusun kembali kompetensi intinya setelah dilakukan pemindaian dan penilaian yang teliti dan terus menerus pada lingkungan.

Kompetensi memasukkan pengetahuan dan keahlian organisasi dan diakumulasikan melalui proses pembelajaran berkelanjutan (Prahalad *and* Hamel, 1993), dan juga bahwa proses eksperimentasi dan perbaikan merupakan kunci kesuksesan bersaing (Senge *and* Sterman, 1992). Menurut Prahalad *and* Hamel (1990) agar organisasi sukses pada kondisi lingkungan yang terus berubah, organisasi harus menjalankan hal-hal berikut, yaitu:

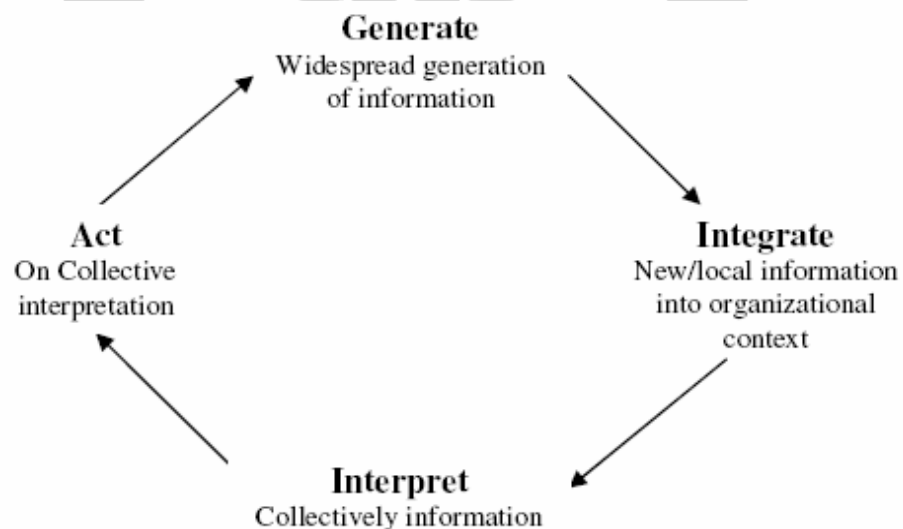
1. Dalam jangka panjang, organisasi harus mampu belajar pada tingkat yang setidaknya sama dengan perubahan lingkungan jika membangun dan mempertahankan kompetensi inti yang memiliki nilai di pasar.
2. Tingkat pembelajaran dalam organisasi harus setidaknya sama dengan para pesaing jika menginginkan perubahan kinerja.

3. Proses aktivitas pembelajaran haruslah ditujukan oleh pengukuran kinerja, yang berarti bahwa aktivitas pembelajaran memiliki dampak atau pengaruh terhadap kinerja bisnis.

Dengan cara ini, organisasi yang memiliki kemampuan untuk belajar lebih cepat mengenai perubahan lingkungan dan bertindak tepat waktu, akan dapat mencapai keunggulan bersaing. Oleh karena itu Wang *and* Lo (2003) kemudian menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap *core competencies* organisasi.

Secara umum, indikasi dari keberhasilan proses pembelajaran organisasi adalah makin luas dan makin intensifnya mekanisme belajar bersama (organisasi), karena organisasi mampu melakukan proses perbaikan berkelanjutan, melalui peningkatan kualitas cara pandang dan cara berpikirnya, serta organisasi mampu melakukan proses inovasi sosial, melalui peningkatan kualitas paradigmanya. Sasaran utama proses pembelajaran organisasi adalah institusionalisasi pengetahuan kolektif yang dimiliki para anggota sebagai hasil integrasi (berbagi pengetahuan dan atau berbagi model mental), yang diaktualisasikan dalam bentuk strategi, program, sistem, atau pedoman organisasi.

GAMBAR 8
SIKLUS PEMBELAJARAN ORGANISASI



Sumber: Dixon, 1998. The Responsibilities of Members in an Organization that is Learning. *The Learning Organization: A Review and Evaluation*, Vol.5, no. 4, pp. 161-167.

Kline *and* Saunders (1995) menyatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan pembelajaran organisasi, diperlukan 10 langkah strategis, yaitu:

1. Organisasi harus memiliki budaya pembelajaran untuk mengetahui dimana posisi saat ini dan melalui pembelajaran dapat diidentifikasi kekuatan dan rintangan untuk mengeliminasi ancaman dan untuk mengembangkan elemen baru.
2. Mengembangkan hal-hal positif dimana seluruh anggota organisasi memiliki kebiasaan mengembangkan diri serta mendorong anggota lain untuk melakukan hal yang sama.
3. Organisasi harus dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dan memberikan perlindungan terhadap anggota organisasi untuk melahirkan ide-ide baru.
4. Memberi penghargaan kepada anggota organisasi yang mampu mengelola resiko yang mereka hadapi.
5. Membantu anggota organisasi lain untuk bersinergi dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi tersebut.
6. Membuat komitmen agar anggota organisasi mampu melahirkan inovasi baru.
7. Menjelaskan visi kepada anggota organisasi dan memberi peluang kepada anggota organisasi untuk memberikan kontribusinya.
8. Menerjemahkan visi ke dalam bentuk tujuan dan program.
9. Membangun suatu sistem yang sistematis untuk menghubungkan seluruh anggota organisasi dan tim sehingga setiap anggota dan tim dapat memberikan kontribusinya.
10. Menjalankan program pembelajaran.

C. Marlene Fiol & Marjorie A. Lyles (Ismawan 2005: 90) memaknai *learning organization* sebagai suatu proses pengembangan langkah-langkah (*action*) melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik. Sedangkan Barbara Levitt & James G. March mendefinisikan *Learning Organization* sebagai organisasi yang menyimpulkan dari masa lalu untuk membimbing perilaku.

Dalam buku "*Building the Learning Organization*" (1996) Marquardt menyatakan bahwa membangun suatu *learning organization* merupakan sebuah tantangan yang membutuhkan suatu pengertian atau pemahaman akan suatu komitmen untuk dapat menggerakkan kelima subsistem dari model organisasi pembelajar. Setiap organisasi harus mengembangkan suatu struktur dan gaya yang paling cepat serta cocok untuk dapat diterapkan bagi sumber daya manusia, sejarah, keterampilan teknologi, misi dan budaya organisasi. Tidak ada organisasi yang benar-benar menjadi organisasi pembelajar. Perubahan akan selalu berlanjut, yang membedakan suatu *learning*

organization dengan yang bukan *learning organization* adalah proses penerapan dan praktek-praktek dari prinsip-prinsip belajar dari 5 subsistem *learning organization*.

Berikut adalah langkah-langkah yang dipersyaratkan dari sebuah organisasi untuk memulai *learning organization* (Marquardt 1996:182) adalah:

1. Adanya komitmen untuk menjadi sebuah *Learning Organization* dari manajemen tertinggi dalam organisasi. Dimana harus dapat meyakinkan anggota organisasi bahwa kesuksesan organisasi sangat tergantung pada sukses tidaknya proses pembelajaran. Komitmen ini hendaknya tidak hanya didasarkan pada urgensinya saja tetapi juga terhadap keuntungan yang akan diperoleh baik dari individu maupun organisasi.
2. Menerapkan proses belajar kedalam operasionalisasi bisnis. Terdapat kaitan dan penerapan proses belajar kedalam tujuan-tujuan organisasi. Organisasi diharapkan dapat membuat suatu tim pembelajar yang dapat memberikan nasihat, konseling serta bertugas melakukan review terhadap keseluruhan tujuan pembelajaran untuk memastikan bahwa pembelajaran tersebut dapat meningkatkan kemampuan strategis organisasi.
3. Mengukur kemampuan organisasi pada setiap subsistem dengan menggunakan *system learning organization model*. Salah satu alat yang dapat dipertimbangkan untuk menilai status atau kondisi organisasi adalah melakukan penilaian dengan instrumen *Learning Organization Profile*. Instrumen ini telah dicoba terhadap lebih dari 100 organisasi di sleuruh dunia.
4. Mengkomunikasikan dan mensosialisasikan visi dari organisasi pembelajar kepada seluruh anggota organisasi. Hal ini penting karena :
 - a. Visi organisasi pembelajar membantu organisasi untuk menetapkan tujuan dan target bagi para karyawan.
 - b. Membantu menemukan cara-cara baru yang lebih baik serta kreatif yang akan menuntun kepada kualitas pelayanan dan produk yang lebih baik.
 - c. Merupakan suatu kemudi untuk tetap menjaga dan mengarahkan proses belajar agar dapat tetap berlangsung di saat tekanan dan putus asa timbul.
5. Mengenali dan menyadari pentingnya berpikir sistem dan perilaku/ tindakan. Yang dimaksud dengan hal ini adalah setiap anggota organisasi berpikir dan bertindak sebagai suatu kesatuan sistem yaitu dengan mulai memusatkan perhatian pada bagaimana semua bagian dalam organisasi saling bergantung dan melihat masalah dan pemecahannya dalam konteks hubungan sistematis.

6. Kemampuan pemimpin (*Top Management*) untuk dapat memperlihatkan dan menjadi model yang berkomitmen dalam proses pembelajaran. Mereka harus mampu menunjukkan adanya kemajuan yang berarti terhadap orang di sekelilingnya di dalam organisasi. Mensukseskan organisasi pembelajar dilihat sebagai tugas dan tanggung jawab bagi setiap manajer.
7. Melakukan transformasi budaya organisasi kepada suatu proses belajar dan peningkatan kemajuan yang berkesinambungan. Terdapat 2 (dua) pendekatan yang digunakan dapat digunakan yaitu :
 - a. *continous improvement* (perbaikan terus menerus)
 - b. *continous learning* (proses belajar yang berkesinambungan).Dalam membangun suatu organisasi pembelajar proses yang berkesinambungan harus menjadi suatu hal yang biasa dan merupakan bagian yang alami dari setiap bagian kerja untuk setiap orang.
8. Menetapkan strategi organisasi dalam pembelajaran. Kemajuan yang berarti dalam pembelajaran tidak akan dicapai tanpa adanya strategi dan taktik dalam meningkatkan kemajuan belajar masing-masing tim, individu dan organisasi.
9. Mengurangi birokrasi dan merampingkan struktur organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara rekayasa ulang dan melihat kembali proses bisnis, desentralisasi serta mengurangi hambatan-hambatan horizontal di organisasi.
10. Memberdayakan dan memampukan karyawan. Karyawan sebaiknya memiliki rasa percaya, wewenang, nilai, kemampuan sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal kepada organisasi. Suatu organisasi pembelajar harus sadar bahwa pemberdayaan dan pemberian kemampuan kepada karyawan merupakan hal yang penting untuk suksesnya pembelajaran.
11. Memperluas pembelajaran organisasi ke seluruh rantai bisnis organisasi. Untuk dapat memaksimalkan seluruh sumberdaya potensial yang dimiliki, maka organisasi pembelajar harus memperluas proses pembelajaran itu juga kepada para nasabah, pemasok, vendor dan *stakeholders* dan komunitasnya sendiri.
12. Mengambil pembelajaran dan melepaskan ilmu pengetahuan. Pada saat ini pengetahuan (*knowledge*) merupakan suatu kekuatan, setiap individu dari berbagai organisasi ditantang untuk dapat mengembangkan pengetahuan baru, kemudian melepaskannya melalui suatu proses transfer teknologi yaitu melalui proses diskusi dengan mengemukakan ide-ide dan pengalaman serta teknik penyelesaian masalah yang pernah dilakukan.

13. Mendapatkan dan mengaplikasikan teknologi yang terbaik untuk kualitas pembelajaran yang terbaik. Teknologi akan memberikan serta meningkatkan jumlah dan kualitas belajar. Dalam hal ini suatu organisasi perlu untuk memperkenalkan dan mengembangkan sistem pendukung kinerja elektronik (*Electronic Performance Support System EPSS* atau *E-Learning*) kedalam organisasi.
14. Mendorong, mengharapkan serta memperluas belajar pada setiap tingkatan individu, kelompok dan tingkatan organisasi. Adalah tugas organisasi untuk membangkitkan keinginan setiap orang untuk belajar. Setiap orang memiliki 2 (dua) tugas yaitu: mengerjakan tugasnya saat ini dan yang kedua adalah belajar tentang bagaimana supaya pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih baik di masa yang akan datang.
15. Mempelajari lebih jauh mengenai organisasi pembelajar. Langkah ini dapat dilakukan dengan mengikuti seminar-seminar atau lokakarya tentang organisasi pembelajar.
16. Melakukan proses adaptasi dan melakukan perbaikan secara terus-menerus dan tetap terus belajar. Suatu organisasi pembelajar adalah organisasi yang menyadari bahwa mereka harus tetap belajar dan selalu merasa lapar akan ilmu pengetahuan yang baru.

Lebih lanjut dikemukakan pula bahwa dalam konteks *learning organization*, perlu diperhatikan lima paradigma yang berubah yaitu :

- a. *Workplace* menjadi *learning enviroment*.
- b. *Training* menjadi *learning*.
- c. *Worker* menjadi *continuos learner*.
- d. *Engagement* menjadi *learning oportunity*.
- e. *Supervisor* menjadi *coach & learner*.

Menurut Luthans (1998:45) karakteristik pembelajaran organisasi dapat tercermin dalam nilai-nilai kultural yang berorientasi pada manusia (*human oriented cultural values*). Budaya yang memandang bahwa setiap pegawai merupakan sumber ide, pegawai adalah orang yang paling dekat hubungannya dengan permasalahan organisasi sehingga mereka akan memiliki cara terbaik secara vertikal maupun horizontal, dan setiap ide harus dihargai serta kesalahan yang dilakukan dianggap sebagai suatu proses pembelajaran.

A.2 Pengaruh Kemampuan Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi

Dalam organisasi modern, keberadaan orang dalam organisasi dianggap sebagai asset (modal) manusia tidak dapat diperlakukan lagi sebagai faktor produksi semata. De Voge and Dyson yang dikutip oleh Boulter, Dalziel and Jackie (2003: 32) meramalkan “Suatu saat nanti organisasi masa mendatang yang sukses, dimana mereka memastikan keunggulan persaingan sejati adalah organisasi-organisasi yang memahami ketertarikan antara hasil-hasil bisnis dengan manusia-manusianya”. Dengan diberlakukannya kompetensi menyebabkan semua anggota akan berupaya meningkatkan *learning process, knowledge, skill, talent* serta ketrampilan yang dimiliki apabila ingin tetap menjadi bagian dari organisasi. Kondisi ini pula yang mendorong munculnya kreativitas dan inovasi baru bagi para anggota organisasi. Kreativitas dan ide-ide baru yang muncul dari anggota organisasi adalah modal utama bagi organisasi untuk bersaing.

Menjadi anggota organisasi pembelajaran berarti berada dalam sebuah organisasi dimana pengajuan pertanyaan dan perubahan adalah hal yang normal (Lundberg, 1995). Dalam istilah-istilah organisasi, tingkat perubahan ini mengharuskan orang melakukan hal-hal yang berbeda dan melihat dunia dengan cara yang berbeda. Mungkin saja orang yang sama bekerja di tempat yang sama, memberikan jasa yang sama persis dengan sebelumnya, tetapi bekerja dengan cara yang sepenuhnya berbeda karena alasan-alasan baru.

Selain itu pelatihan sering dipandang hanya sebagai obat dari suatu penyakit yang sifatnya kuratif tanpa adanya upaya untuk mempersiapkan organisasi secara transformasional. Transformasi organisasi tidaklah sama dengan pengembangan organisasi, dimana transformasi organisasi ini merujuk pada upaya organisasi yang untuk secara proaktif merubah semua aspek yang ada didalamnya, baik individu, kepemimpinan, sumber daya, struktur organisasi maupun proses-proses pertukaran informasi. Pembelajaran organisasi adalah sesuatu yang baru yang kadang masih sering disalah tafsirkan hanya sebagai upaya-upaya pelatihan maupun pengembangan kemampuan organisasi dan karyawan. Sebenarnya organisasi pembelajaran membawa misi dimana pembelajaran yang dilakukan lebih pada merubah hakikat manusia atau individu karyawan untuk sadar akan potensi yang dimilikinya.

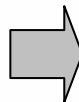
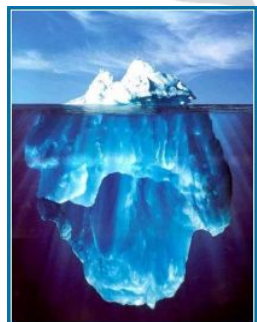
Pembelajaran yang berkesinambungan merupakan inti dari organisasi pembelajaran, selain itu organisasi pembelajaran harus melihat ke dalam dirinya sendiri. Dengan kata lain tidak ada pembelajaran instant yang bisa diterapkan sama pada semua pihak. Kekuatan organisasi pembelajaran lebih kepada kemampuan organisasi untuk menilai siapa dirinya, siapa orang-orang didalamnya yang selanjutnya digunakan

sebagai sumber analisa dalam menentukan model pembelajaran yang sesuai dengan ciri khas suatu organisasi. Spencer & Spencer (1993: 9) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang ada pada seseorang yang saling berhubungan terhadap kriteria yang berkaitan dengan efektivitas dan atau kinerja yang tinggi di dalam suatu pekerja atau situasi tertentu. Adapun kriteria dan karakteristik dari kompetensi ini adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*).
Merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi tubuh.
2. Keterampilan (*Skill*).
Merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi.
3. Konsep diri dan Nilai-nilai (*Self concept and values*).
Merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Misalnya kepercayaan diri.
4. Karakteristik pribadi (*Traits, physical characteristic*).
Merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi.
5. Motif (*Motives*).
Merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Kelima karakteristik kompetensi ini dapat digambarkan sebagai “ *Model Iceberg*”

GAMBAR 9
KOMPETENSI - MODEL ICEBERG



Terlihat

1. Pengetahuan (*Knowledge*)
2. Keahlian (*Skill*)

Tersembunyi

1. Nilai (*Values*)
2. Konsep diri (*Self concept*)
3. Karakteristik pribadi (*Traits*)
4. Motif (*Motives*)

Sumber: R.Palan “*Competency Management*”, 2003: 8

Untuk menjawab tantangan itu tentu saja perlu kerjasama antara organisasi dengan individu di dalamnya, kepekaan mengenai visi dan misi, kemampuan mengetahui harapan-harapan karyawan, serta kemampuan untuk merubah sikap dan perilaku kerja

karyawan. Diharapkan dengan kondisi saat ini yang penuh persaingan, dimana yang siapa akan tetap maju dan yang tidak siap akan tertinggal maka karyawan dapat termotivasi untuk selalu berbenah, baik sikap mental maupun ketrampilannya. Dimana pada nantinya *learning organization* tidak hanya dibentuk dalam tataran konseptual sebagaimana slogan-slogan yang kaku, melainkan harus dapat diaktualisasikan dalam bentuk yang nyata, terutama sikap dan perilaku serta *learning organization* diharapkan akan menjadi wadah untuk menyalurkan semua harapan-harapan individu karyawan untuk tetap maju dan berkembang.

Wang *and* Lo (2003) menemukan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi inti organisasi. Membangun dan mengembangkan kompetensi hanya dapat dilakukan melalui pembelajaran organisasi. Dengan belajar maka proses akuisisi, integrasi dan aplikasi pengetahuan baru dan unik akan dijalankan pada aktivitas internal melalui eksperimentasi, usaha-usaha perbaikan, dan inovasi. Pembelajaran organisasi dilakukan organisasi tidak hanya untuk mencari informasi guna mempertahankan daya saing dan keberlanjutan kompetensi, tetapi organisasi juga belajar untuk memperoleh, memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien.

Pembelajaran merupakan proses yang memungkinkan adaptasi secara berkelanjutan dari kompetensi khusus organisasi dipandang dari sudut pengalaman dan informasi lebih jauh (Pavitt, 1990). Pembelajaran dapat didefinisikan sebagai cara organisasi membangun dan memperkaya pengetahuannya yang menjadi dasar pengembangan teknologi, pemasaran, produk dan proses, serta pengembangan dan perbaikan penggunaan keahlian para pekerjanya (Dodgson, 1991). Murray *and* Donegan (2003) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi yang dihubungkan melalui sejumlah tingkatan merupakan faktor yang menentukan pengembangan kompetensi organisasi. Kompetensi superior muncul dari pembelajaran superior. Penelitian ini menemukan adanya hubungan antara tingkat pembelajaran dengan pengembangan kompetensi, dan selanjutnya hal ini akan meningkatkan kinerja organisasi. Kemampuan organisasi untuk belajar ditentukan oleh kemampuan yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi antar unit bisnis, dan kemampuan untuk membangun hubungan terpercaya dengan konsumen serta negosiasi.

Hal ini merupakan tanda pengembangan kompetensi bagi organisasi untuk belajar melalui pengulangan dan praktek langsung (Grant, 1991; Prahalad *and* Hamel, 1990; Sinkula, 1994; Tuominen *et al.*, 1997). Chaston *and* Badger (1999) mengungkapkan bahwa bahwa fungsi pembelajaran organisasi merupakan sebuah

antecedent dari kompetensi organisasi. Pembelajaran membawa anggota organisasi beserta sumberdaya lainnya bersama-sama membangun proses dimana kompetensi dibentuk, dan karyawan secara berkelanjutan menerapkan pengetahuan dan keahliannya untuk masalah-masalah strategis atau operasional sehingga pengetahuan yang lebih dalam terbangun, yang selanjutnya akan meningkatkan kompetensi. Dimana pada dasarnya *Learning Organization* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan, serta kompetensi anggota organisasinya. Perubahan lingkungan eksternal perusahaan berdampak pada kemampuan daya saing organisasi tersebut. Sebagai suatu proses maka penerapan *Learning Organization* belum tentu secara langsung memberikan dampak bagi peningkatan kinerja organisasi. Hal ini disebabkan oleh perubahan yang terus terjadi. Dengan demikian penerapan *Learning Organization* sebenarnya bertujuan untuk mempersiapkan organisasi dan anggota organisasi dalam menghadapi perubahan sehingga dapat memiliki daya saing yang tinggi.

A.3 Manfaat Penerapan Learning Process dan Kompetensi Bagi Organisasi

Globalisasi membuat dunia semakin “sempit”, dimana aliran tenaga kerja antar negara semakin mudah dan tidak memiliki batas yang pasti dan dampak langsungnya adalah lapangan kerja antar negara semakin terbuka, artinya persaingan kerja semakin kompetitif.

Terkait dengan tuntutan dunia kerja global, minimal terdapat 10 (sepuluh) kompetensi (generik) yang harus dimiliki para pekerja global (Moran dan Riesenberger, 1994) sebagai jaminan untuk dapat bekerja dengan rasa aman dan sejahtera ketika dihadapkan pada persaingan global, yaitu:

a. Kompetensi Lingkungan

Kemampuan memahami lingkungan internasional, atau minimal memahami kondisi lingkungan negara dimana berada. Dengan memahami lingkungan kerja tersebut akan menumbuhkan ketenangan dan kedamaian dalam bekerja.

b. Kompetensi Analitik

Kemampuan untuk menganalisa peluang pasar, persyaratan dan prosedur.

c. Kompetensi Strategik

Kemampuan menyusun dan mengembangkan strategi didasarkan pada analisa kedepan dan kebelakang (*backward and forward linkages*)

d. Kompetensi Fungsional

Kemampuan merancang program dalam mengantisipasi setiap peluang dan perubahan yang terjadi, sehingga dapat terhindar dari dampak negatif yang tidak diinginkan (*backup risk*).

e. Kompetensi Manajerial

Kemampuan dalam melakukan negosiasi dan mendelegasikan tugas serta harus mampu mengantisipasi resiko yang akan terjadi dikemudian hari.

f. Kompetensi Profesi

Kemampuan dalam menguasai kemampuan secara profesional atau keahlian pada suatu bidang tertentu.

g. Kompetensi Sosial

Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru dengan cepat, sehingga dapat mengaktualisasikan diri secara dengan cepat.

h. Kompetensi Intelektual

Kemampuan untuk mengembangkan intelektualitas dan daya nalar, yang sangat dibutuhkan agar mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan, perkembangan ilmu dan teknologi.

i. Kompetensi Individu

Kemampuan untuk mengarahkan dan menggunakan keunggulan yang dimilikinya baik keunggulan yang terkait dengan ilmu pengetahuan maupun teknologi bahkan talent atau bakat yang dimilikinya.

j. Kompetensi Perilaku

Kemampuan untuk bersikap transparan dan objektif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatannya.

Sesuai dengan kompetensi yang diinginkan organisasi dewasa ini maka orientasi pengembangan sumber daya manusia dewasa ini, organisasi organisasi dituntut untuk selalu memperhatikan perubahan-perubahan yang terjadi terutama yang di luar organisasi. Saat ini orang menyadari bahwa perubahan terjadi sangat cepat, semua aspek mengalami perubahan. Gaya hidup, tradisi, teknologi, perekonomian bahkan kepemimpinan mengalami pergeseran-pergeseran yang jauh berbeda dari dasawarsa sebelumnya. Tidak ada yang menetap saat ini kecuali perubahan itu sendiri. Iklim persaingan global mengacu pada dua hal yaitu persaingan antar organisasi dan persaingan antar individu di dalam organisasi. Kondisi ini berarti untuk sukses maka organisasi atau organisasi harus meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya untuk selanjutnya bergerak menuju “perang” yang sebenarnya, yaitu perang antar organisasi (Pfeffer, 1996).

McKenna & Beech (2000: 205) menjabarkan bahwa kompetensi mencakup pada kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan pada situasi-situasi baru dalam pekerjaan, dan menerima kegiatan-kegiatan seperti *organizing* dan *planning*, serta usaha-usaha kreatif dan inovatif serta toleransi untuk dapat menangani situasi-situasi yang tidak terprogram dan keterampilan interpersonal dalam berhubungan dengan rekan-rekan sekerja dan klien.

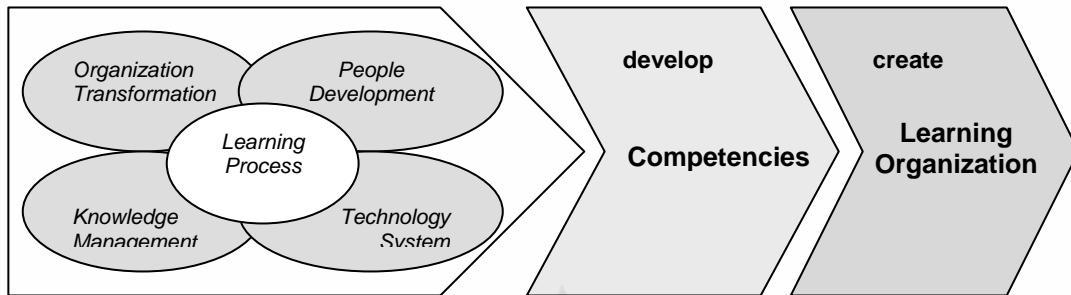
B. Model Analisis

Melalui penjelasan dari beberapa teori maupun konsep dari *learning organization*, dan kompetensi maka penulis menarik suatu kesimpulan terkait dengan penelitian yang dilakukan. Dari beragam penjelasan dalam kerangka teori tentang *learning* dan kompetensi dapat dikemukakan berbagai definisi mengenai *learning organization* tersebut, akan tetapi jika dicermati hal tersebut terfokus pada upaya untuk dapat melakukan penyesuaian akan perubahan kondisi dan iklim dunia bisnis agar dapat bertahan dan bersaing dalam melakukan aktifitas bisnis.

Untuk dapat mencapai keunggulan bersaing dan *survive* maka dibutuhkan semua daya upaya baru dari organisasi, salah satunya belajar dari kesuksesan dan kegagalan karena itu merupakan guru terbaik. Michael J. Marquardt melakukan penelitian terhadap 100 perusahaan mancanegara, dengan menggunakan kuesioner *learning organization profile* yang dikembangkannya dengan menggunakan skala 1-4 (Marquardt 1996 : 181). Aspek pembelajaran (*learning*) diyakini menjadi faktor penentu bahkan menjadi tujuan utama dari sebuah organisasi saat ini agar tetap bisa tetap eksis dan meraih keuntungan khususnya dalam situasi perubahan yang amat cepat. Marquardt menjelaskan bahwa dalam membangun *learning organization* diperlukan perpaduan dari 5 (lima subsistem) yaitu : *learning*, sebagai pusat yang didukung oleh subsistem organisasi, subsistem manusia, subsistem pengetahuan dan subsistem teknologi.

Untuk mencapai keunggulan bersaing dan bertahan maka diperlukan upaya baru dari organisasi untuk belajar dari kesuksesan maupun kegagalannya serta mengembangkan diri sehingga organisasi dapat berkembang lebih baik. Marquardt juga menjelaskan bahwa suatu *learning organization* adalah suatu organisasi yang memiliki komitmen terhadap standar mutu pelayanan dan kinerja serta kompetensi yang lebih baik. Oleh karena itu model analisa dari penelitian ini dapat penulis gambarkan adalah sebagai berikut:

GAMBAR 10
KETERKAITAN *LEARNING ORGANIZATION* MODEL & *COMPETENCIES*



Sumber: penulis adaptasi dari penggabungan Model Marquardt (2002:24) dan R.Palan

C. Hipotesis

Menurut Bungin (2005:92) hipotesis penelitian adalah pernyataan sementara terhadap hasil penelitian. Oleh karenanya hipotesis adalah ramalan terhadap hasil penelitian nanti, dimana sifat hipotesis yang hanya meramal, menyebabkan hipotesis kadang-kadang sesuai dengan hasil penelitian dan terkadang pun dapat meleset dari hasil penelitian.

Sebagaimana diketahui bahwa hipotesa merupakan suatu opini atau kesimpulan yang sifatnya sementara atau bisa berubah, untuk itu perlu dilakukan pengujian hipotesa melalui suatu tes yang disebut dengan *critical ratio* (Cr) atau t hipotesa yang dirumuskan sebagai berikut:

$$Cr = \frac{rs \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - rs^2}}$$

Apabila :

Ho : $p = 0$, tidak adanya hubungan antara x dan y

Ha : $p > 0$, ada hubungan positif antara x dan y

Ha : $p < 0$, ada hubungan negatif antara x dan y

Ha : $p = 0$, ada hubungan antara x dan y

Dalam pengujian hipotesa ini akan digunakan nilai Cr atau t_0 di bandingkan dengan nilai t_{α} (n-2) dengan alpha (α) sebesar 0.05. Hasil perbandingan antara nilai Cr atau t_0 dan t_{α} (n-2) dipergunakan untuk menguji hipotesa dalam pendapat akan di terima atau akan di tolak. Berdasarkan latar belakang masalah, tujuan penelitian, tinjauan

literatur, kerangka proses berpikir maka hipotesa yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H_0 : Tidak terdapat upaya organisasi dalam menciptakan dan menerapkan *learning process* pada organisasi menurut persepsi karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* .
- H_a : Terdapat upaya organisasi dalam menciptakan dan menerapkan *learning process* pada organisasi menurut persepsi karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* .
- H_0 : Tidak terdapat upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam (*internal*) dan di luar organisasi (*eksternal*) menurut persepsi karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* .
- H_a : Terdapat upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam (*internal*) dan di luar organisasi (*eksternal*) menurut persepsi karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* .
- H_0 : Tidak terdapat upaya organisasi dalam melakukan transformasi organisasi menurut persepsi karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* .
- H_a : Terdapat upaya organisasi dalam melakukan transformasi organisasi menurut persepsi karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* .
- H_0 : Tidak terdapat upaya organisasi dalam memberikan akses yang seluas-luasnya untuk memperoleh dan mengelola pengetahuan kepada anggota organisasi menurut persepsi karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* .
- H_a : Terdapat upaya organisasi dalam memberikan akses yang seluas-luasnya untuk memperoleh dan mengelola pengetahuan kepada anggota organisasi menurut persepsi karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* .
- H_0 : Tidak terdapat upaya organisasi dalam mengembangkan diri dalam hal pemanfaatan teknologi menurut persepsi karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* .
- H_a : Terdapat upaya organisasi dalam mengembangkan diri dalam hal pemanfaatan teknologi menurut persepsi karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* .

Dilakukan analisa korelasi untuk membuktikan ada tidaknya upaya yang dilakukan organisasi dalam menciptakan *learning organization* terkait dengan persepsi karyawan, maka untuk itu digunakan analisa korelasi r-Spearman dengan rumus sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n D_i^2}{n(n^2-1)}$$

Keterangan:

- rs : Koefisien rank order
- 1 : Bilangan konstant
- 6 : Bilangan konstant
- d : Perbedaan jenjang antara pasang jenjang
- Σ : Sigma atau jumlah
- N : Jumlah individu dalam sample

Dengan menggunakan SPSS 16 maka hasil dari perhitungan analisa korelasi r-Spearman adalah sebagai berikut:

Keterangan			Learning	Organization	People	Knowledge	Technology	Total
Spearman rho	TA	Correlation Coefficient	1.000	.621(**)	.698(**)	.788(**)	.585(**)	.792(**)
		Sig. (1-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30	30
	TB	Correlation Coefficient	.621(**)	1.000	.675(**)	.659(**)	.724(**)	.796(**)
		Sig. (1-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30	30
	TC	Correlation Coefficient	.698(**)	.675(**)	1.000	.875(**)	.857(**)	.944(**)
		Sig. (1-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30	30
	TD	Correlation Coefficient	.788(**)	.659(**)	.875(**)	1.000	.791(**)	.942(**)
		Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	30	30	30	30	30	30
	TE	Correlation Coefficient	.585(**)	.724(**)	.857(**)	.791(**)	1.000	.880(**)
		Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	30	30	30	30	30	30
	TOT	Correlation Coefficient	.792(**)	.796(**)	.944(**)	.942(**)	.880(**)	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Berdasarkan perhitungan diatas terdapat upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam menciptakan *learning organization* terkait dengan persepsi karyawan.

D. Metoda Penelitian

D.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif. Tujuan dari penggunaan pendekatan kuantitatif ini adalah untuk menjelaskan fakta-fakta yang ada

(Irawan 2000:32), dimana tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengukur persepsi karyawan terhadap peranan aspek-aspek yang ada dalam *learning organization* yaitu khususnya pada upaya organisasi dalam menciptakan dan menerapkan *learning process*, peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan upaya organisasi dalam melakukan transformasi organisasi.

D.2 Jenis/Tipe Penelitian

Dalam penulisan tesis ini, penulis akan melakukan penelitian secara langsung kepada karyawan Bank “ABC”. Dengan melakukan penulisan menggunakan model penelitian yang bersifat deskriptif. Menurut Hadori Nawawi (1998:63) mengatakan bahwa “Metode deskripsi – Sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak sebagaimana adanya”.

Berdasarkan tujuan, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang hanya melibatkan satu variabel (*univariat*) (Irawan 2006 : 101) yaitu profil organisasi pembelajar pada Bank “ABC”. Berdasarkan dimensi waktunya, penelitian ini masuk dalam *Single Cross Sectional* dimana pengambilan data dilakukan pada satu sampel dalam kurun waktu satu kali pengambilan (Simamora 2004 : 108) penelitian dilakukan secara deskriptif untuk memperoleh data mengenai *learning organization* terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Penelitian dilakukan pada bulan April – Mei 2008 dan menggunakan tempat pada *Learning Center* Bank “ABC” dan Kantor Pusat Bank “ABC”.

D.3 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survei untuk mengetahui persepsi karyawan di Bank “ABC” terhadap kelima subsistem diatas, instrumen penelitian yang digunakan adalah *Learning Organization Profile* yang dikembangkan oleh Michael J. Marquardt, dari Global Learning Associates, Virginia, Amerika Serikat (Lampiran 1). Dalam melakukan penulisan ini, diperlukan data-data yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang penulis teliti, untuk mendapatkan data-data serta informasi-informasi yang dibutuhkan sebagai bahan perbandingan dan penelitian, maka di gunakan dua metode penelitian yaitu:

a. Metode Riset Kepustakaan (*Library Research Method*)

Penelitian kepustakaan yang dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh bahan-bahan mengenai teori Sumber Daya Manusia, *Learning Organization*, dan

Kompetensi yang sesuai dengan isi tesis ini, yaitu mengenai *Learning* dan *Competency*.

b. Metode Riset Lapangan (*Field Research Method*)

Penelitian dilakukan secara langsung pada obyek penelitian, pengumpulan data serta informasi yang berkaitan langsung dengan penelitian yang dilakukan, yaitu dengan cara sebagai berikut:

- i. Membaca peraturan-peraturan/ kebijakan/*policy* yang ditetapkan Bank “ABC”
- ii. Penyebaran Kuesioner, yaitu dengan cara pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada pihak-pihak yang terkait, dengan harapan memperoleh jawaban dan informasi atas pengoptimalisasian *learning organization* terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Dimana untuk pengukuran kompetensi dilakukan melalui metode-metode pengukuran yaitu:

Dalam penyusunan kuesioner, skala yang digunakan adalah skala Likert dengan tingkat pengukuran interval. Menurut Husein Umar dalam buku Riset SDM dalam Organisasi (1998: 132) “Skala Likert berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu”. Pertanyaan dan pernyataan yang penulis ajukan kepada responden akan menggunakan pernyataan dengan lima kategori jawaban yang disediakan untuk setiap pertanyaan misalnya:

Kategori	Nilai
Diterapkan secara menyeluruh pada organisasi	5
Diterapkan pada sebagian besar organisasi	4
Diterapkan hanya pada bagian-bagian tertentu organisasi	3
Diterapkan pada sebagian kecil organisasi	2
Tidak diterapkan sama sekali pada organisasi	1

Sebelum kuesioner disebarkan, dilakukan ujicoba (*pilot testing*) kepada karyawan Learning Center dan peserta yang sedang mengikuti pendidikan sebanyak 30 orang responden dengan latar belakang yang beragam, hal ini bertujuan untuk mengetahui berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengisi dan memahami pertanyaan yang diajukan. Michael J. Marquardt telah melakukan penelitian terhadap 100 perusahaan mancanegara, dengan menggunakan skala 1-4 (Marquardt 1996:181) dimana klasifikasi dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa nilai 30+ untuk setiap subsistem dari kelima

subsistem organisasi pembelajar dapat dikategorikan sebagai sebuah organisasi yang telah menjadi learning organization.

D.4 Populasi dan Sampel

D.4.1 Populasi

Bungin (2005:99) mengungkapkan Populasi berasal dari kata bahasa Inggris yaitu population, yang berarti jumlah penduduk, untuk itu banyak yang menghubungkannya dengan masalah kependudukan. Kemudian pada perkembangan selanjutnya, kata populasi menjadi amat populer, dan digunakan di berbagai disiplin ilmu. Sedangkan menurut J. Supranto (2004:2) Populasi adalah kumpulan yang lengkap dari seluruh elemen yang sejenis akan tetapi dapat dibedakan karena karakteristiknya (N = Banyaknya elemen populasi).

Dalam metode penelitian kata populasi dapat diartikan sebagai sekelompok objek yang dapat menjadi sumber data penelitian, untuk itu Hadari Nawawi (1983: 141) mengungkapkan populasi dapat dibedakan menjadi:

1. Populasi terbatas, yaitu populasi yang memiliki sumber data yang jelas batas-batasnya secara kuantitatif.
2. Populasi tak terhingga, yaitu populasi yang memiliki sumber data yang tidak dapat ditentukan batas-batasnya secara kuantitatif, oleh karena itu luasnya populasi bersifat tak terhingga dan hanya dapat di jelaskan secara kualitatif.

Terkadang penetapan populasi akan membingungkan, tetapi juga mejadi tugas penulis dalam memberikan batasan yang tegas terhadap setiap objek yang menjadi populasi penelitiannya. Pembatasan populasi ini haruslah berpedoman pada tujuan dan dan permasalahan penelitiannya. Dengan pembatasan populasi penelitian, akan memudahkan didalam memberikan ciri atau sifat-sifat yang lain dari populasi tersebut dan semua ini memberikan keuntungan dalam penarikan sample.

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan dari Bank "ABC" yang berada Kantor Pusat menjadi peserta *training* di Bank "ABC" dimana para peserta *training* ini adalah perwakilan dari kantor pusat maupun kantor cabang Bank "ABC" secara *Bank Wide*.

D.4.2 Sampel

Sample adalah sekumpulan elemen yang merupakan bagian kecil dari populasi (n = banyaknya elemen sample) (J.Supranto 2004: 2). Pendekatan dalam pengumpulan sample menggunakan pendekatan dari Tabel Frank Lynch. et.al (Irawan 2006: 250) yaitu dengan asumsi jumlah populasi diperkirakan sebesar $N = 1.500$, tanpa

memperhitungkan jenis kelamin (*gender*), masa bekerja maupun latar belakang pendidikan.

TABEL 2.1
Jumlah Populasi dan Sampel

Objek Penelitian	Populasi	Sampel
Peserta Training	1.500	306

Sumber: Tabel Frank Lynch. et.al (Irawan 2006: 250)

Sampel akan diambil dari beberapa peserta training yang sedang mengikuti kelas dan karyawan pada bagian tertentu, akan tetapi penulis menyadari pengambilan sampel ini dapat menimbulkan bias dengan asumsi para peserta training ini merupakan karyawan yang telah terseleksi dari unit kerja/divisi/group untuk mengikuti pelatihan, hal ini akan menimbulkan apresiasi yang di berikan karyawan terhadap organisasi menjadi sangat tinggi sehingga dapat mempengaruhi penilaian yang diberikan terhadap upaya organisasi dalam menerapkan *Learning Process* yang pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi karyawan.

D.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengukur tingkat validitas dan keterandalan instrumen penelitian. Validitas yang dimaksud adalah instrumen yang mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh instrumen. Validitas internal merupakan validitas yang diukur dengan besaran yang menggunakan instrumen sebagai suatu kesatuan dimana akan digunakan sebagai kriteria untuk menentukan komponen atau item validitas internal dari suatu instrumen. Dengan kata lain menguji validitas berarti memastikan sejauh mana suatu butir pada skala mengukur apa yang harus diukur.

Pada penelitian ini uji validitas menggunakan *Product Moment* yang ditujukan dengan menggunakan rumusan sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Sumber : Simamora 2004 : 331

Keterangan:

x = Skor butir-butir/ komponen pertanyaan

y = Skor Total

Sedangkan reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal yang merupakan berasal dari indikator konstruk, yang merupakan tingkatan dimana indikator mengindikasikan konstruk secara umum laten (*the common latent/ unobserved construct*). Pengukuran reliabilitas yang tinggi menyediakan dasar bagi peneliti untuk tingkat konfidensi bahwa masing-masing indikator bersifat konsisten dalam pengukurannya. Nilai batas reliabilitas dengan menggunakan Cronbach Alpha yang dapat dapat diterima adalah 500 (Hair,et.al: 1998: 490).

Hasil dari *pre-test* dilakukan guna untuk mengetahui validitas dan reliabilitas pertanyaan sebelum menyebarkan kuesioner kepada responden yang akan diambil dari *Learning Center* dan Kantor Pusat Bank “ABC”. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan model *Pearson* sedangkan uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai *Cronbach Alpha* dimana biasanya yang dapat diterima minimal 0.5 (Hair et all 1998 : 490). Responden yang diambil pada *pre-test* kali ini berjumlah 30 orang karyawan Bank “ABC” yang diasumsikan bahwa mereka telah memiliki pemahaman dan kematangan kognitif untuk menjawab pertanyaan kuesioner dan memiliki kompetensi yang tinggi serta dapat memberikan saran untuk perbaikan pertanyaan kuesioner selanjutnya. Hasil *pretest* yang dilakukan pada 30 responden telah menunjukkan hasil yang cukup baik sehingga hanya dibutuhkan perubahan sedikit pada kalimat serta isi kuesioner

D.5.1 Uji Validitas

Hasil dari uji validitas terhadap faktor-faktor yang terdapat di dalam instrumen penelitian ini, diperoleh hasil seperti yang disajikan pada tabel berikut ini :

TABEL 2.2
Hasil Uji Validitas Learning Organization Factors

No.	Butir-butir Dimensi	Nilai r_{xy}	Keputusan
1.	Dinamika Pembelajaran	0,836	Valid
2.	Transformasi Organisasi	0,840	Valid
3.	Pemberdayaan SDM	0,937	Valid
4.	Pengelolaan Pengetahuan	0,939	Valid
5.	Aplikasi Teknologi	0,920	Valid
Batas validitas $r_{5\%} = 0,637$ $r_{1\%} = 0,765$			

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16

Dari Tabel 2.2 mengenai Hasil Uji Validitas Learning Organization Factors menunjukkan bahwa komponen yang terdapat dalam instrumen penelitian memiliki tingkat validitas yang cukup tinggi, ini terlihat dari nilai r_{xy} di atas $r_{5\%} = 0,637$. Maka berdasarkan hasil uji validitas instrumen ini menunjukkan komponen yang membangun kuesioner adalah valid dan dapat digunakan sebagai alat untuk mendapatkan data dan pendapat responden. Sedangkan berdasarkan hasil uji validitas pada masing-masing subsistem dari komponen *Learning Organization Profile*, hasil uji validitas dapat terlihat sebagai berikut:

1. *Learning Subsystem* (Dinamika Pembelajaran)

Komponen ini terdiri dari 10 (sepuluh) item pertanyaan (Lampiran 1) dimana hasil uji validitas terhadap butir pernyataan *Learning Subsystem* (Dinamika Pembelajaran) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL 2.3
Hasil Uji Validitas *Learning Subsystem* (Dinamika Pembelajaran)

No.	Komponen Dimensi	Nilai r_{xy}	Keputusan
1.	Item ke 1	0,782	Valid
2.	Item ke 2	0,754	Valid
3.	Item ke 3	0,742	Valid
4.	Item ke 4	0,841	Valid
5.	Item ke 5	0,640	Valid
6.	Item ke 6	0,657	Valid
7.	Item ke 7	0,691	Valid
8.	Item ke 8	0,733	Valid
9.	Item ke 9	0,757	Valid
10.	Item ke 10	0,688	Valid
Batas Validitas $r_{5\%} = 0,637$ $r_{1\%} = 0,765$			

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16

Hasil uji validitas yang disajikan pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan butir-butir pertanyaan untuk faktor *Learning Subsystem* (Dinamika Pembelajaran) memiliki nilai r_{xy} di atas $r_{5\%} = 0,637$. Secara keseluruhan seluruh komponen pernyataan valid untuk menjadi instrumen penelitian dan cenderung mengarah sangat valid karena r_{xy} di atas $r_{1\%} = 0,765$ maka dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

2. *Transformation Subsystem* (Dimensi Transformasi Organisasi)

Komponen ini terdiri dari 10 (sepuluh) item pertanyaan (Lampiran 1) dimana hasil uji validitas terhadap butir pernyataan *Transformation Subsystem* (Dimensi Transformasi Organisasi) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL 2.4

Hasil Uji Validitas *Transformation Subsystem* (Dimensi Transformasi Organisasi)

No.	Komponen Dimensi	Nilai r_{xy}	Keputusan
1.	Item ke 1	0,799	Valid
2.	Item ke 2	0,644	Valid
3.	Item ke 3	0,742	Valid
4.	Item ke 4	0,896	Valid
5.	Item ke 5	0,775	Valid
6.	Item ke 6	0,740	Valid
7.	Item ke 7	0,707	Valid
8.	Item ke 8	0,686	Valid
9.	Item ke 9	0,796	Valid
10.	Item ke 10	0,743	Valid
Batas Validitas $r_{5\%} = 0,637$ $r_{1\%} = 0,765$			

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16

Hasil uji validitas yang disajikan pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan butir-butir pertanyaan untuk faktor *Transformation Subsystem* (Dimensi Transformasi Organisasi) memiliki nilai r_{xy} di atas $r_{5\%} = 0,637$. Secara keseluruhan seluruh komponen pernyataan valid untuk menjadi instrumen penelitian dan cenderung mengarah sangat valid karena r_{xy} di atas $r_{1\%} = 0,765$ maka dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

3. *People Subsystem* (Dimensi Pemberdayaan Manusia)

Komponen ini terdiri dari 10 (sepuluh) item pertanyaan (Lampiran 1) dimana hasil uji validitas terhadap butir pernyataan *People Subsystem* (Dimensi Pemberdayaan Manusia) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL 2.5

Hasil Uji Validitas *People Subsystem* (Dimensi Pemberdayaan Manusia)

No.	Komponen Dimensi	Nilai r_{xy}	Keputusan
1.	Item ke 1	0,649	Valid
2.	Item ke 2	0,717	Valid
3.	Item ke 3	0,760	Valid
4.	Item ke 4	0,773	Valid
5.	Item ke 5	0,900	Valid
6.	Item ke 6	0,749	Valid
7.	Item ke 7	0,768	Valid
8.	Item ke 8	0,781	Valid
9.	Item ke 9	0,743	Valid
10.	Item ke 10	0,690	Valid
Batas Validitas $r_{5\%} = 0,637$ $r_{1\%} = 0,765$			

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16

Hasil uji validitas yang disajikan pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan butir-butir pertanyaan untuk faktor *People Subsystem* (Dimensi Pemberdayaan Manusia) memiliki nilai r_{xy} di atas $r_{5\%} = 0,637$. Secara keseluruhan seluruh komponen pernyataan valid untuk menjadi instrumen penelitian dan cenderung mengarah sangat valid karena r_{xy} di atas $r_{1\%} = 0,765$ maka dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

4. *Knowledge Subsystem* (Dimensi Pengelolaan Pengetahuan)

Komponen ini terdiri dari 10 (sepuluh) item pertanyaan (Lampiran 1) dimana hasil uji validitas terhadap butir pernyataan *Knowledge Subsystem* (Dimensi Pengelolaan Pengetahuan) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL 2.6

Hasil Uji Validitas *Knowledge Subsystem* (Dimensi Pengelolaan Pengetahuan)

No.	Komponen Dimensi	Nilai r_{xy}	Keputusan
1.	Item ke 1	0,646	Valid
2.	Item ke 2	0,828	Valid
3.	Item ke 3	0,859	Valid
4.	Item ke 4	0,757	Valid
5.	Item ke 5	0,738	Valid
6.	Item ke 6	0,644	Valid
7.	Item ke 7	0,695	Valid
8.	Item ke 8	0,659	Valid
9.	Item ke 9	0,747	Valid
10.	Item ke 10	0,676	Valid
Batas Validitas $r_{5\%} = 0,637$ $r_{1\%} = 0,765$			

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16

Hasil uji validitas yang disajikan pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan butir-butir pertanyaan untuk faktor *Knowledge Subsystem* (Dimensi Pengelolaan Pengetahuan) memiliki nilai r_{xy} di atas $r_{5\%} = 0,637$. Secara keseluruhan seluruh komponen pernyataan valid untuk menjadi instrumen penelitian dan cenderung mengarah sangat valid karena r_{xy} di atas $r_{1\%} = 0,765$ maka dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

5. *Technology Subsystem* (Dimensi Teknologi)

Komponen ini terdiri dari 10 (sepuluh) item pertanyaan (Lampiran 1) dimana hasil uji validitas terhadap butir pernyataan *Technology Subsystem* (Dimensi Teknologi) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL 2.7

Hasil Uji Validitas *Technology Subsystem* (Dimensi Teknologi)

No.	Komponen Dimensi	Nilai r_{xy}	Keputusan
1.	Item ke 1	0,773	Valid
2.	Item ke 2	0,849	Valid
3.	Item ke 3	0,654	Valid
4.	Item ke 4	0,795	Valid
5.	Item ke 5	0,618	Valid
6.	Item ke 6	0,764	Valid
7.	Item ke 7	0,741	Valid
8.	Item ke 8	0,786	Valid
9.	Item ke 9	0,760	Valid
10.	Item ke 10	0,708	Valid
Batas Validitas $r_{5\%} = 0,637$ $r_{1\%} = 0,765$			

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16

Hasil uji validitas yang disajikan pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan butir-butir pertanyaan untuk faktor *Technology Subsystem* (Dimensi Teknologi) memiliki nilai r_{xy} di atas $r_{5\%} = 0,637$. Secara keseluruhan seluruh komponen pernyataan valid untuk menjadi instrumen penelitian dan cenderung mengarah sangat valid karena r_{xy} di atas $r_{1\%} = 0,765$ maka dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

D.5.2 Uji Reliabilitas

Konsep reliabilitas dapat diasumsikan pada konsistensi *feedback* dari responden pada masing-masing item atau komponen alat ukur. *Basic principle* dari metode ini yaitu dengan membedakan nilai responden menjadi pecahan-pecahan yang ekuivalen. Reliabilitas yang tinggi memberikan dasar bagi tingkat konfidensi bahwa masing-masing indikator bersifat konsisten dalam pengukurannya. Nilai batas reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach Alpha* yang biasanya dapat diterima adalah .500 (Hair, et al, 1995 : 490).

Berikut ini merupakan ukuran reliabilitas variabel dan variabel penelitian. Rata-rata dari reliabilitas yang diperoleh menunjukkan hasil yang tinggi. Sehingga pertanyaan dari masing-masing sub variabel penelitian menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik.

TABEL 2.8
Uji Reliabilitas Sub Variabel Penelitian

No.	Variabel	Cronbach Alpha
1.	Learning	0,881
2.	Organization Transformation	0,903
3.	People	0,908
4.	Knowledge	0,890
5.	Technology	0,906

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16

D.6 Teknik Analisa Data

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana Bank “ABC” menerapkan aspek-aspek dalam *Learning Organization* dengan menguji karakteristik tingkat *learning* di Bank “ABC”. Data tentang tingkat *learning* secara terinci akan diperoleh melalui atribut-atribut dalam *Learning Organization Profile* dan penggunaan instrumen ini telah mendapat persetujuan secara tertulis dari Prof. Marquardt melalui email (Lampiran 2). Dimana data-data yang terkumpul akan dianalisa dengan menggunakan perbandingan median atau modus dari variabel penelitian. Keseluruhan perhitungan statistik menggunakan program SPSS 16 yang mencakup analisa dengan menggunakan perhitungan sebagai berikut :

1. Menguji validitas sub-variabel dan indikator serta reliabilitas indikator.
2. Menghitung frekuensi jawaban untuk setiap skala ($\sum R_n$)
3. Menghitung persentase jawaban
4. Menghitung n, sbb:

$$\frac{\sum R_n}{\text{Total responden} \times 100\%}$$

$$\frac{(\sum R_n \times S_n)}{\text{Total Responden} \times 100\%}$$

Keterangan:

$\sum R_n$ = banyaknya responden pada tiap skala ke-n

S_n = nilai skala ke-n

N = 1, 2, 3, dan 4

Dimana, skor untuk masing-masing skala adalah sebagai berikut (Marquardt 1996 : 222)

Kategori	Nilai
Belum diterapkan sama sekali	1
Diterapkan pada sebagian kecil	1
Diterapkan pada bagian-bagian tertentu	2
Diterapkan pada sebagian besar	3
Diterapkan secara menyeluruh	4

Sesuai dengan tujuan dari penelitian ini maka metode analisis data yang digunakan dalam penulisan tesis ini adalah, sebagai berikut:

a. *Metode Kualitatif Deskriptif.*

Metode ini digunakan untuk mengevaluasi proses penciptaan *learning organization* guna pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi oleh Bank “ABC” yaitu dengan peraturan-peraturan/ kebijakan/ *policy* yang telah ditetapkan dengan membandingkannya dengan teori-teori *learning organization* dan didukung dengan tanggapan dari responden dari hasil penyebaran kuesioner.

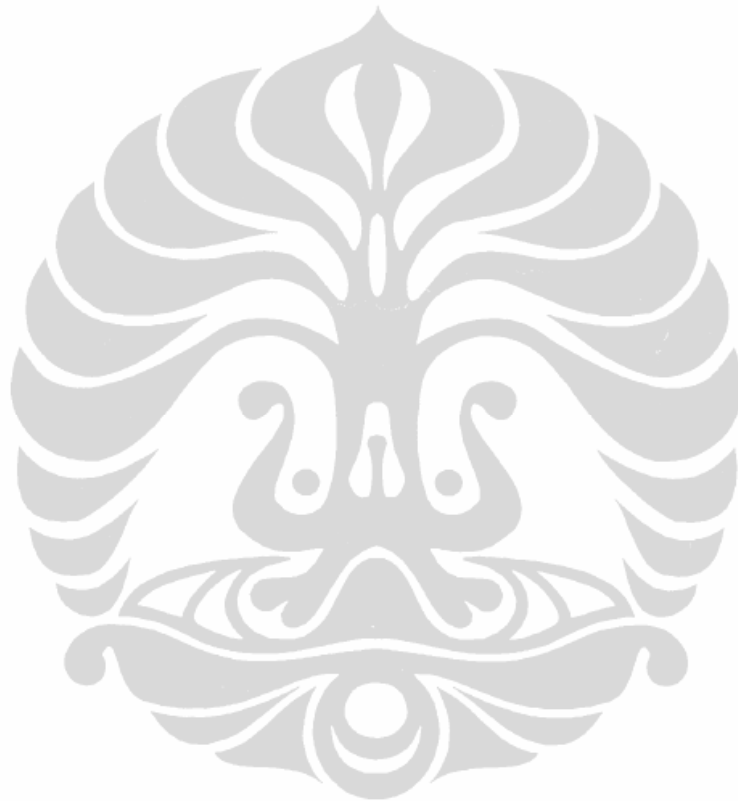
b. *Metode Kuantitatif Deskriptif.*

Metode ini digunakan untuk menganalisa sejauh mana Bank “ABC” telah memanfaatkan dan memadukan 5 (lima) unsur kekuatan dalam organisasi untuk menciptakan *learning organization* dengan mengukur tingkat persepsi karyawan Bank “ABC” dari 3 (tiga) tingkatan jabatan yaitu: Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical*.

D.7 Keterbatasan Penelitian

Mengingat akan keterbatasan waktu maka penelitian ini mengambil sampel hanya di *Learning Center* dan Kantor Pusat Bank “ABC” dengan melakukan pengukuran pada persepsi karyawan Bank “ABC” dengan asumsi mereka ini adalah perwakilan anggota organisasi secara *bankwide*. Dengan keterbatasan yang dimiliki penulis, maka hasil dari penelitian dan populasi yang digunakan dalam penelitian ini jauh dari sempurna dan memadai, mengingat penelitian ini hanya dilakukan pada suatu organisasi, maka hasil yang diperoleh dalam penelitian ini belum sepenuhnya mencerminkan dan menghasilkan kesimpulan yang menyeluruh dari profil *Learning Organization* di Bank

“ABC” dan sebagai suatu penelitian yang berfokus hanya pada penerapan *Learning Organization* di Bank “ABC”, hasil dari penelitian ini tidak secara langsung menggambarkan kinerja maupun efektifitas perusahaan. *Learning process* dan peningkatan kompetensi dapat menghasilkan perubahan besar dalam suatu organisasi, dimana model dan analisis yang di teliti hasilnya diuraikan lebih lanjut pada bab berikutnya.



BAB III

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Sejarah Bank “ABC”

Berdiri sejak 26 September 1955, saat ini Bank “ABC” adalah bank terbesar ke-7 di Indonesia berdasarkan nilai aset. Bank “ABC” merupakan bank kedua terbesar di Indonesia dalam penyaluran kredit pemilikan rumah (KPR) dengan pangsa pasar sekitar 10%. Sejak 25 November 2002 mayoritas saham Bank “ABC” dimiliki oleh Bumiputra-Commerce Holdings Berhad (BCHB), dan pada 16 Agustus 2007 dialihkan kepada CIMB Group Sdn Bhd, perusahaan yang 100% dimiliki oleh BCHB. Sebagai bank nasional yang pertama kali meluncurkan layanan ATM pada tahun 1987 dan on-line banking system pada tahun 1991, Bank “ABC” dikenal sebagai salah satu bank yang paling inovatif di Indonesia.

Selama bertahun-tahun, Bank “ABC” juga dikenal reputasinya sebagai bank dengan tradisi layanan nasabah terbaik. Melalui jaringan kantor cabang dan ATM yang luas serta berbagai layanan perbankan elektronik yang canggih, Bank “ABC” menawarkan layanan perbankan yang personal kepada para nasabahnya. Pada tahun 2006, Bank “ABC” berhasil meraih penghargaan sebagai “Bank yang Paling Konsisten dalam Memberikan Layanan yang Terbaik” dari Marketing Research Indonesia (MRI).

Di awal tahun 2008 ini, Bank “ABC” mengeluarkan visi baru: ***“To be Indonesia's Premier Universal Bank”***. Dimana makna universal yang menjadi visi Bank “ABC” mencakup seluruh layanan dan produk perbankan secara terintegrasi.

B. Filosofi Inti Bank “ABC”

Keberhasilan kami di masa lalu, kini dan yang akan datang dilandasi oleh keyakinan dalam menyediakan layanan berkualitas tinggi, pengelolaan resiko dan sumber daya keuangan yang tepat, pemanfaatan teknologi tepat guna, serta yang paling utama bertumpu pada dedikasi para karyawan yang senantiasa menjunjung tinggi integritas dan prestasi dalam bekerja maupun berusaha. Berikut ini adalah Visi, Filosofi Perusahaan dan Nilai Pokok Karyawan Bank “ABC” yaitu sebagai berikut:

- **Visi** adalah : *“To be Indonesia's Premier Universal Bank”*.

- **Filosofi Perusahaan** adalah:
 1. Orientasi kepada nasabah
 2. Etika dan moral sebagai landasan kerja
 3. Manajemen dan karyawan sebagai aset utama dari Perusahaan
 4. Iklim kerja yang mendukung kinerja, kreativitas dan motivasi kerja tinggi
 5. Komitmen dalam tanggung jawab sosial

- **Nilai pokok Karyawan**
 1. Bekerja dengan dasar integritas yang tinggi
 2. Selalu fokus kepada nasabah
 3. Energik dan bersemangat tinggi di dalam menghadapi setiap tantangan
 4. Mampu memotivasi rekan-rekan sekerja dan lingkungan untuk mencapai visi Bank “ABC”
 5. Selalu fokus kepada implementasi, tindak lanjut serta pencapaian hasil guna memberikan nilai tambah dan kontribusi kepada Bank “ABC”
 6. Selalu siap menghadapi perubahan baik intern maupun ekstern.

C. Bank “ABC” dalam Lima Dasawarsa

Setengah abad sudah Bank “ABC” hadir dinegeri tercinta, Indonesia. Lima puluh tahun bukan saja menandai usia, tapi juga merupakan pembuktian bahwa nilai-nilai Integritas dan Kualitas yang dibangun sejak hari pertama kami beroperasi – serta berbagai terobosan solusi dan inovasi produk & jasa – adalah faktor keberhasilan Bank “ABC” menjadi bank terkemuka dalam Kualitas Pelayanan. Saat ini Bank “ABC” semakin mantap dan siap menjawab berbagai tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada di masa depan. Berikut ini kami sajikan kilas balik lima dasawarsa sejarah Bank “ABC”.

1. Dasawarsa #1 (1955 – 1965)

Dasawarsa Membangun Integritas dimana pada Dasawarsa pertama Bank “ABC” diisi dengan dedikasi dan kerja keras agar menjadi sebuah bank swasta nasional yang baik, sehat dan dipercaya. Sejak awal kami meyakini pentingnya nilai-nilai Integritas dan Kualitas.

- **Membangun kepercayaan kepada Bank “ABC”** - Para pendiri Bank “ABC” menyadari bahwa kepercayaan nasabah maupun masyarakat adalah satu nilai yang harus senantiasa didapatkan serta dijaga. “Usaha jang utama ialah mendapatkan kepertjajaan...” (Sumber: Laporan Tahunan 1956)
- **Teknologi demi pelayanan yang cepat dan memuaskan** - Kami melihat pentingnya pemanfaatan teknologi bagi pelayanan–jauh sebelum kata “teknologi informasi” digunakan dalam dunia perbankan. Ukuran pelayanan yang baik diantaranya adalah cepat dan memuaskan. “Dari semula telah diusahakan supaja seluruh administrasi bank dapat didjalankan setjara mechanics...” (Sumber: Laporan Tahunan 1956). “Diusahakan supaja tugas2... dapat senantiasa dilakukan setjara memuaskan. Bagi pemegang Giro umpamanja telah diberikan perhitungan harian sehingga tiap perobahan selambat-lambatnja telah dapat diketahui oleh langganan pada hari kerdja berikutnja.” (Sumber: Laporan Tahunan 1957)
- **Kepatuhan kepada peraturan** - Jauh sebelum konsep Good Corporate Governance dikenal luas, kami telah membangun salah satu intinya yaitu kepatuhan (compliance). “Oleh pimpinan senantiasa diusahakan supaja bank bekerdja sesuai dengan peraturan2 jang se-waktu2 dikeluarkan oleh Bank Indonesia.” (Sumber: Laporan Tahunan 1960)
- **Karyawan sebagai asset utama** - Kami telah menetapkan bahwa karyawan yang berdedikasi serta memiliki integritas adalah kekayaan utama kami. “Dalam kebijaksanaan kepegawaian, terus menerus diusahakan untuk menjesuaikan gadji dengan ongkos hidup jang terus meningkat...penghargaan kami atas djas2 seluruh pegawai dalam mempertahankan daja service bank terhadap para langganan.” (Sumber: Laporan Tahunan 1965)

2. Dasawarsa #2 (1966 – 1975)

Dasawarsa Menjadi Bank Yang Pelayanannya Terpercaya. Untuk berkembang secara pesat dan memperkuat kepercayaan masyarakat, pada dasawarsa kedua, kami mengembangkan sistem, organisasi, manajemen dan sumber daya manusia yang bervisi masa depan.

- **Salah satu Bank Swasta Nasional yang terpercaya** - Pada tahun 1969 di tengah krisis perbankan swasta, Bank “ABC” termasuk sedikit dari bank-bank swasta yang tergolong sehat. “... bank kita juga diikuti sertakan diantara 3 bank swasta lainnya untuk menyelenggarakan tabungan berhadiah yang dijamin oleh Bank Indonesia. ... dengan penjeratan ini kita telah digolongkan pada kelompok bank2 nasional yang cukup baik untuk dijamin oleh Bank Indonesia.” (Sumber: Laporan Tahunan 1969)
- **Prinsip Prudential Banking** - Kami senantiasa mengutamakan prinsip prudential banking. “... banjak debitur2 yang menginginkan pinjaman setara “overdraft” tanpa perjanjian, hal mana tak dapat kami kabulkan.” (Sumber: Laporan Tahunan 1970) FULL SERVICE BANK. Untuk memenuhi berbagai kebutuhan nasabah yang semakin berkembang, kami menjadi full service bank pada November 1974.
- **Investasi Pimpinan untuk masa depan** - “Terutama dibidang pemupukan tenaga pimpinan kami telah berhasil menyelesaikan pendidikan beberapa management trainees dengan baik. Dimasa yang akan datang usaha human investment ini akan lebih nyata manfaatnya bagi perkembangan bank dengan tersedianya karyawan-karyawan pimpinan terlatih yang mampu memberikan jasa bank yang dibutuhkan oleh masyarakat.” (Sumber: Laporan Tahunan 1975)

3. Dasawarsa #3 (1976 – 1985)

Dasawarsa Membangun Bank yang Modern dan Didukung Teknologi Informasi Bank “ABC”, kami percaya pada pentingnya pertumbuhan yang baik dan berkelanjutan (*sustainable development*). Pada dasawarsa ketiga, kami secara cepat melakukan berbagai perubahan mendasar dalam skala besar di segala bidang. Salah satu hasilnya adalah citra Bank “ABC” yang semakin dikenal sebagai bank yang memiliki integritas.

- **Salah satu yang pertama menerapkan on-line Banking** - Pada tahun 1981-1982, Bank “ABC” menerapkan jaringan banking on-line antar cabang dan menjadi salah satu bank yang pertama di Indonesia. “Dibidang operasi, yang menonjol adalah ditingkatkannya sistem komputer di seluruh cabang-cabang Bank “ABC” di Jakarta dan Surabaya. Dalam peningkatan sistem ini diharapkan, setiap

nasabah yang menjadi nasabah dari salah satu cabang Bank “ABC” di Jakarta, dapat menyetor dan mengambil uang tunai maupun kliring di semua kantor cabang Bank “ABC” di Jakarta Raya.” (Sumber: Laporan Tahunan 1983)

- **Memperkuat Budaya Kerja** - Budaya kerja di Bank “ABC” semakin diperkuat di mana para pendiri, shareholders dan manajemen senantiasa bekerja dengan prinsip kepentingan stakeholders harus didahulukan. Itulah inti dasar Good Corporate Governance.
- **Inovasi produk dan jasa** - Kami menciptakan berbagai produk & jasa baru untuk menjawab kebutuhan nasabah. “... telah dibuka Cabang Pembantu Kebayoran. Cabang baru ini dengan cepat berhasil menghimpun dana dan melaksanakan Professional Loan Program (P.L.P), yaitu program pemberian kredit kepada golongan profess seperti Dokter, Insinyur, dan lain-lain.” (Sumber: Laporan Tahunan 1976). “... penambahan jaringan authorized money changer, di cabang Jakarta-Kota, cabang Hasanuddin, cabang Cirebon, cabang Ujung Pandang, membuka unit-unit Kas Mobil diberbagai kampus, dan dihasilkannya berbagai produk-produk perbankan baru.” (Sumber: Laporan Tahunan 1985)
- **Tetap berhati-hati di tengah persaingan** - “Dengan penghapusan pagu kredit dan pengurangan kredit likuiditas Bank Indonesia (Paket Kebijakan 1 Juni 1983 – Pakjun 1983), Bank “ABC” menyadari kecenderungan iklim perbankan yang berkembang ke arah persaingan merebut pasar. Karena itu walaupun indikator-indikator keuangannya memungkinkan untuk ekspansi, Bank “ABC” memilih kebijakan operasional yang lebih konservatif dan hati-hati dengan titik berat pada peningkatan pelayanan, pendidikan dan konsolidasi organisasi. Kebijakan operasional Bank “ABC” tadi tampaknya sejalan dengan perkembangan ekonomi yang mengalami kelesuan selama pertengahan dasawarsa 1980-an, sebagai dampak berkepanjangan dari kemerosotan laju pertumbuhan ekonomi negara-negara industri maju yang berawal tahun 1980.” (Sumber: “40 Tahun Kiprah Bank “ABC”)

4. Dasawarsa #4 (1986 – 1995)

Dasawarsa Nasabah Dan Kualitas. Pada dasawarsa keempat, kami kembali melakukan berbagai terobosan untuk semakin mengenali dan dekat dengan nasabah

kami. Tahun 1987 dicanangkan sebagai Tahun Kualitas dan tahun 1994-1998 sebagai Tahun Nasabah.

- **Transformasi corporate image melalui logo baru** - “Kami menyadari pentingnya program corporate image building yang dilaksanakan secara konsisten dan disesuaikan dengan perkembangan Bank “ABC”. “Salah satu di antaranya ialah perubahan logo Bank “ABC”. Pemikiran untuk mengganti logo Bank “ABC” sendiri sebenarnya telah muncul di awal 1980-an. Akhirnya, melalui sebuah biro jasa periklanan asing, dipilih logo Bank “ABC” berupa huruf N diapit oleh empat kaki, dengan dua warna yaitu merah dan abu-abu. Logo baru tersebut dipilih manajemen Bank “ABC” karena dinilai sederhana namun cukup artistic” (Sumber: “40 Tahun Kiprah Bank “ABC””)
- **Berorientasi kepada kepuasan nasabah** - Kami tetap menjaga upaya-upaya yang berorientasi kepada kepuasan nasabah dan pelayanan yang berkualitas. “Tahun ini merupakan komitmen kami untuk menjadikan pelayanan kami melampaui harapan nasabah. Dalam hal ini, kami terus melanjutkan Program Kualitas Pelayanan yang dimulai tahun lalu. Survei nasabah secara internal dan eksternal dilakukan dan visi pelayanan Bank “ABC” telah diperoleh secara konsensus, yaitu: KEPUASAN NASABAH ADALAH SEGALA-GALANYA.” (Sumber: Laporan Tahunan 1994).
- **Bank pertama yang memperkenalkan ATM** - Di jajaran perbankan nasional, pada tahun 1987 kami kembali menjadi pionir yaitu dalam jasa ATM. “Perkembangan ATM (Automated Teller Machine), yang kami beri nama “Niaga Cash”, sangat menggembirakan. Dengan kemampuan sistem komputer on line, nasabah dapat menarik dananya pada setiap ATM Bank “ABC” selama 24 jam.” (Sumber: Laporan Tahunan 1988)
- **Menjadi perusahaan publik** - Dibulan Juni 1989, kami melakukan initial public offering (IPO) di Bursa Efek Jakarta. “Setelah selesai masa penawaran, hasil perhitungan menunjukkan bahwa pemesanan saham Bank “ABC” mencapai 20,9 juta saham atau sekitar empat kali lipat dari saham yang ditawarkan (yakni sebanyak 5 juta saham)... berarti saham Bank “ABC” banyak diminati investor dan masyarakat. Citra Bank “ABC” yang positif di hadapan masyarakat,

penanganan manajemen yang berhati-hati serta indikator kinerja keuangan yang meyakinkan sangat mendukung sukses go public ini.” (Sumber: “40 Tahun Kiprah Bank “ABC””)

- **Tanggung jawab warga Negara korporasi yang baik** - “... Bank “ABC” *will always be conscious of its social commitments as a corporate citizen of Indonesia, a responsibility held as an extension and part of our business responsibility to our shareholders and our clients.*” (Sumber: Laporan Tahunan 1992).

5. Dasawarsa #5 (1996 – 2005)

Dasawarsa *Looking Beyond the Future*. Dasawarsa kelima merupakan masa penuh tantangan berat bagi Bank “ABC”. Bank “ABC” berhasil mengatasi dampak dari krisis ekonomi dan perbankan nasional yang terjadi mulai tahun 1997 di Indonesia. Sementara itu, Bank “ABC” tetap mempertahankan posisinya dalam 10 bank terbaik dalam Kualitas Pelayanan. Dengan dukungan pemegang saham mayoritas yaitu Commerce Asset – Holding Berhad, lembaga keuangan Malaysia terkemuka, Bank “ABC” siap untuk mewujudkan visinya menjadi satu dari lima bank terbesar di Indonesia.

- **Mengatasi dampak krisis ekonomi di Indonesia** - “Di tahun 1999, Bank “ABC” ditempatkan sebagai Bank Take Over di bawah pengawasan Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). Berbeda dengan bank-bank lain yang diambil alih, Bank “ABC” tidak memiliki masalah penyelewengan dana BLBI ataupun pelanggaran batas maksimum pemberian kredit (BMPK) kepada kelompok terafiliasi. Apa yang terjadi pada bulan April 1999 saat mana Bank “ABC” diambil alih oleh BPPN, semata-mata disebabkan karena ketidakmampuan pemegang saham Bank “ABC” menyediakan 20% kebutuhan dana rekapitalisasi.” (Sumber: Laporan Tahunan 1999)
- **Membangun perbankan konsumen** - Setelah mencermati perkembangan pasar, mulai tahun 1998 Bank “ABC” memperluas pasar perbankan konsumen dan memperbesar basis nasabah yang solid dan loyal dari kelompok menengah-atas yang dikembangkan ke kelompok menengah. Kami menciptakan berbagai

produk unggulan yang merupakan solusi tepat-guna demi meningkatkan kepuasan nasabah.

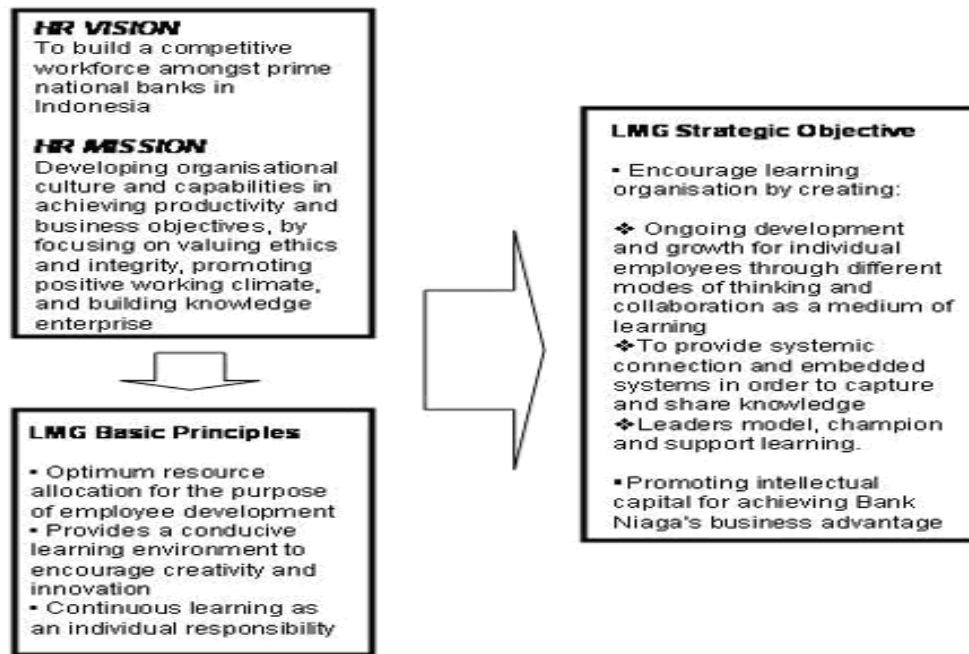
- **Sebuah lompatan teknologi informasi** - Mulai tahun 2001, Bank “ABC” mengubah sistem teknologi informasinya dengan sistem yang lebih canggih dan sempurna. Investasi pada bidang teknologi ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang mudah diakses nasabah di manapun dan kapanpun, cepat, aman, serta merupakan solusi bagi nasabah.
- **Good Corporate Governance** - “Beberapa prinsip dan implementasi tata kelola perusahaan yang baik bukanlah hal yang baru di Bank “ABC”. Sejak pertengahan dasawarsa 1980-an kepada setiap karyawan telah diberlakukan Standar Etika dan Perilaku Karyawan termasuk pengaturan hal-hal yang terkait dengan Pertentangan Kepentingan. Bank “ABC” juga mempunyai tradisi memisahkan dengan tegas peran dan latar belakang hubungan personil antara Komisaris dengan Direksi...selalu ditegaskan pentingnya prinsip-prinsip kemandirian, transparansi, keadilan, tanggung jawab, akuntabilitas dan kepatuhan dipegang teguh dalam setiap tindakan dan perilaku usaha sehari-hari.” (Sumber: Laporan Tahunan 2000)
- **Commerce Asset – Holding Berhad** - Dengan masuknya Commerce Asset – Holding Berhad sebagai pemegang saham mayoritas Bank “ABC” pada bulan November 2002, Bank “ABC” memiliki peluang untuk memperluas pasarnya ke kawasan regional.
- **Visi** - Pada tahun 2003, Bank “ABC” mulai menerapkan Visi terbaru yaitu suatu tekad untuk menjadi satu dari lima bank terbesar di Indonesia.

D. Pengembangan dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Bank “ABC”

Sebagaimana yang dicanangkan sebagai salah satu filosofi perusahaan, Bank “ABC” menunjukkan komitmennya untuk mengembangkan potensi dan kompetensi karyawan secara optimal melalui berbagai program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan yang dilakukan secara terus menerus. Berbagai program pelatihan dan pendidikan yang dirancang, dikembangkan, dan disampaikan kepada karyawan merupakan sarana yang digunakan Bank “ABC” untuk meningkatkan kualitas karyawan

agar dapat berkembang bersama-sama Bank “ABC” demi menjawab tantangan dunia perbankan yang semakin kompleks dan ketat.

GAMBAR 11
KETERKAITAN HR & LEARNING VISION BANK “ABC”



Sumber: website Bankk “ABC”

Ada 2 fokus utama yang menjadi sumber dari berbagai aktivitas-aktivitas pelatihan dan pendidikan, yaitu :

- Memajukan *Intellectual Capital* untuk mencapai keunggulan kompetitif Bank “ABC”.
- Mengembangkan sebuah *Learning Organisation*.

Sedangkan prinsip-prinsip belajar yang ada terdiri dari 3 hal yaitu :

- Setiap karyawan bertanggung jawab untuk terus menerus belajar demi kepentingan pengembangan diri dan perusahaan.

- Untuk menunjang pengembangan karyawan, alokasi berbagai sumber daya harus dilakukan secara optimal.
- Kreativitas dan inovasi dapat dikembangkan melalui lingkungan dan situasi belajar yang kondusif.

Untuk komitmen Bank “ABC” meliputi yaitu :

- Membentuk unit organisasi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan bidang pelatihan dan pendidikan karyawan Bank “ABC” beranggotakan para karyawan yang memiliki profesionalisme, kualifikasi, dan kompetensi yang dapat diandalkan.
- Membentuk komite-komite bidang pelatihan dan pendidikan beranggotakan Direksi, Eksekutif Senior, dan Karyawan Pimpinan untuk menjamin diwujudkannya visi dan misi Bank “ABC” dalam hal pengembangan sumber daya manusia yang profesional, berkompeten, dan berdedikasi melalui aktivitas-aktivitas pelatihan dan pendidikan.

Pengelolaan Pengetahuan merupakan pengelolaan atas berbagai pengetahuan dan berbagai proses yang dapat meningkatkan pengaruh pengetahuan terhadap kemampuan bersaing Bank “ABC”. Dengan melakukan pengelolaan pengetahuan, diharapkan Bank “ABC” dapat memperoleh dan memanfaatkan berbagai pengetahuan penting, selalu mengembangkannya sedemikian rupa dan membuatnya dapat dimanfaatkan secara efektif oleh berbagai pihak yang membutuhkan. Pengetahuan tersebut dapat dieksploitasi secara kreatif dan memberikan nilai tambah terhadap tugas-tugas yang harus dilakukan perusahaan.

Adapun yang disebut pengetahuan adalah kombinasi data dan informasi, termasuk pendapat para ahli, ketrampilan, dan pengalaman, yang pada akhirnya dapat digunakan untuk membantu proses pengambilan keputusan. Pengetahuan itu sendiri dapat bersifat eksplisit atau tidak diungkapkan (*tacit*) dan individual atau kolektif. Sedangkan untuk aktivitas pengelolaan pengetahuan Bank “ABC” dilakukan dalam bentuk-bentuk yaitu :

- Melakukan sentralisasi berbagai pengetahuan yang ada di Bank “ABC” yang dibutuhkan untuk menunjang pencapaian *Intellectual Capital* di Bank “ABC”. Dengan dilakukannya sentralisasi pengetahuan yang ada, Bank “ABC” melakukan penyimpanan atas pengetahuan yang dipersyaratkan harus dikuasai oleh seluruh karyawan.
- Mengembangkan program-program untuk menyebarkan berbagai pengetahuan yang dipandang penting bagi karyawan Bank “ABC”, baik yang dapat dilakukan langsung oleh karyawan ataupun melalui berbagai media yang ada.
- Mengolah berbagai informasi, terutama secara elektronik, untuk menunjang penyebaran pengetahuan secara lebih cepat dan akurat.
- Mengumpulkan berbagai pengetahuan mengenai *stakeholder*, termasuk nasabah, untuk menunjang pengambilan keputusan dalam berbagai bidang demi pencapaian sasaran bisnis perusahaan.
- Melakukan evaluasi-evaluasi atas kemampuan pengetahuan individu dan organisasi demi efektivitas pengelolaan pengetahuan yang optimal.

E. **Aktivitas Proses Pembelajaran di Bank “ABC”**

Berikut ini adalah jenis-jenis program dan proses pembelajaran yang ada di Bank “ABC”, yaitu sebagai berikut:

- Management Forum Program** - Dalam upaya memperluas wawasan atau meningkatkan pengetahuan karyawan atau untuk pencerahan gagasan, disamping memperkuat budaya belajar dalam perusahaan, Bank “ABC” mengadakan suatu bentuk aktivitas belajar yang disebut *Management Forum Program*. Adapun bentuk-bentuk dari *Management Forum Program* adalah sebagai berikut : Bedah Buku, *Leadership Session* dan *Management Up Date*
- On The Job Training** - *On the Job Training* merupakan suatu bentuk pelatihan dan pengembangan melalui aktivitas belajar di suatu unit kerja dimana karyawan ditugaskan untuk mempelajari aktivitas (aktivitas) unit kerja bersangkutan. Adapun tujuan dari *On The Job Training* adalah untuk kepentingan baik meningkatkan pengetahuan ataupun ketrampilan yang dibutuhkan karyawan

dalam pelaksanaan tanggung jawab tugasnya ataupun untuk mempersiapkan karyawan menerima tanggung jawab tugas yang lebih tinggi tingkatannya.

- c. **Morning Briefing** - *Morning Briefing* merupakan salah satu bentuk pembelajaran yang dilakukan pada pagi hari sebelum jam kerja dimulai dan dalam waktu yang relatif pendek bertujuan untuk mengingatkan kembali secara singkat kepada karyawan mengenai suatu pengetahuan atau ketrampilan berkaitan dengan pelaksanaan tugas di Bank “ABC”.
- d. **Refreshing Course** -*Refreshing Course* merupakan salah satu bentuk pembelajaran bertujuan mengingatkan atau menyegarkan kembali penguasaan karyawan akan suatu pengetahuan atau keterampilan berkaitan dengan pelaksanaan tugas karyawan.

