

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam beberapa dasawarsa terakhir, teknologi informasi telah menumbuhkan suatu ekonomi baru dimana pengelolaan informasi dan pencarian ilmu pengetahuan dan teknologi telah menjadi sumber utama produktivitas. Pada ekonomi baru, produktivitas tumbuh dari kemampuan melatih tenaga kerja dalam memperoleh kecakapan baru berdasarkan pengetahuan baru. Untuk itu belajar bagi setiap manusia merupakan suatu kebutuhan yang sangat mendasar, karena manusia pada dasarnya akan mampu mempertahankan hidupnya hanya jika kita mampu belajar dan mau berubah.

Mengembangkan diri melalui belajar merupakan suatu syarat untuk dapat hidup, sama halnya dengan makan dan minum untuk dapat memenuhi kebutuhan jasmani. Dengan kata lain, hanya bangsa yang mau dan mampu belajar yang akan berubah, sehingga mampu hidup di alam yang selalu berubah dengan cepat. Sebaliknya jika tidak mau berubah dan tidak mampu belajar, maka bangsa tersebut tidak akan mampu berubah dan pada hakekatnya bangsa yang tidak mau berubah maka akan terlindas dengan perubahan zaman yang semakin cepat, khususnya di era globalisasi ini.

Di era globalisasi dan pengetahuan ini diperlukan suatu bangsa atau organisasi baru yang dapat menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang timbul. Era pengetahuan atau lebih dikenal dengan *knowledge* telah mendorong suatu bangsa untuk melakukan inovasi yang berkelanjutan terutama dalam hal informasi dan teknologi komunikasi. Inovasi teknologi informasi dapat melipatgandakan kemampuan suatu bangsa untuk menciptakan, mengorganisasikan, menggandakan, maupun melindungi *human (intellectual) capital*, sebagai sumber daya utama organisasi di era pengetahuan, untuk menciptakan *value added* bagi bangsa dan organisasi tersebut.

Dengan adanya globalisasi akan membuat dunia semakin “sempit”, aliran tenaga kerja antar negara makin mudah, dan akibat langsungnya adalah lapangan kerja antar negara semakin terbuka artinya persaingan kerja semakin kompetitif. Persaingan akan ditentukan oleh jumlah lapangan kerja yang tersedia dibandingkan dengan jumlah pencari kerja bayangkan Indonesia yang berpenduduk lebih dari 250 juta jiwa tentu mampu menyediakan pencari kerja yang banyak, namun permasalahannya adalah

lapangan kerja yang tersedia diperebutkan oleh pencari kerja dari seluruh dunia. Pada situasi seperti ini akan berlaku hukum “bangsa yang memiliki manusia yang lebih berkualitas akan memenangkan persaingan bisnis global, dan sekaligus akan lebih menarik para pencari kerja global”.

Persaingan yang global ini membuat lingkungan bisnis menjadi sangat dinamis dan berubah dengan cepat. Perubahan yang sangat cepat ini dapat terjadi dalam berbagai aspek itu sendiri, mulai dari perubahan-perubahan dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internal organisasi memaksa organisasi untuk ikut berubah. Perubahan besar yang terjadi saat ini telah memaksa organisasi untuk melakukan transformasi yang signifikan agar dapat bertahan. Transformasi yang dilakukan pada organisasi tersebut tidak hanyadari segi produk, aktivitas dan struktur akan tetapi nilai-nilai, *mind set* dan bahkan tujuan dari organisasi (Marquardt 1996:xv). Dengan melakukan proses belajar secara terus menerus telah menjadi sebuah keharusan apabila suatu organisasi ingin tetap eksis di berbagai sektor bisnis internasional dimana saat ini persaingan semakin ketat dan situasi kerap berubah dengan cepat.

Suatu organisasi untuk dapat menjadi organisasi pembelajar sangat dipengaruhi oleh iklim yang kondusif. Iklim yang tercipta akan sangat menentukan eksistensi organisasi untuk belajar dan berkembang. Dimana dalam suatu organisasi terdapat berbagai unsur-unsur kekuatan seperti Sumber Daya Manusia (SDM), Teknologi, Pengetahuan (*knowledge*), Struktur Organisasi serta pada proses pembelajaran itu sendiri, hanya organisasi yang dapat memahami secara sistematis memadukan unsur-unsur kekuatan ini dapat menjadi suatu batu loncatan ke jenjang kehidupan organisasi berikutnya yaitu *Learning Organization* (Marquardt 1996:16).

Teknologi canggih semata-mata bukanlah satu-satunya solusi dalam menjawab semua tuntutan perubahan dalam dunia bisnis, seperti yang diungkapkan oleh Leadbeater dalam Smith (2001:3) bahwa organisasi harus melakukan investasi tidak hanya pada mesin yang baru untuk membuat produksi lebih efisien, tetapi juga dalam “*flow of know-how*” yang akan mempertahankan bisnis organisasi. Dalam hal ini organisasi harus dapat dengan cepat menguasai informasi-informasi atau *knowledge* yang dapat membawa organisasinya selangkah lebih maju dari para *competitor*.

Dalam perkembangannya, perubahan teknologi yang begitu cepat, perilaku konsumen yang beraneka ragam serta persaingan yang sangat ketat antar bank, membuat industri perbankan dituntut untuk selalu *up to date* dan selalu dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan tersebut serta dapat senantiasa

melakukan inovasi-inovasi baru mulai dari produk perbankan hingga pelayanan (*services*). Semua itu dapat terwujud oleh tim kerja yang handal sebagai hasil dari budaya pelatihan, serta peningkatan kemampuan sumber daya manusia (SDM) dari organisasi tersebut. Selain itu komitmen dari Top Management organisasi tersebut juga dibutuhkan untuk dapat melakukan proses belajar secara konsisten tentunya akan mempengaruhi peningkatan kompetensi dan kemampuan organisasi tersebut dalam bersaing. Oleh sebab itu organisasi bisnis yang dapat bertahan dalam era perubahan yang sangat cepat dan mendunia ini sangatlah ditentukan oleh kemampuan organisasi tersebut dalam menguasai, mengadaptasi, serta mengelola perubahan dengan baik serta memanfaatkannya sehingga organisasi tersebut memiliki *competitive advantage* sebagai salah satu faktor untuk menjaga serta mempertahankan kelangsungan roda kehidupan suatu organisasi bisnis.

Seperti juga diungkapkan oleh Marquardt (1996:15) agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya. Kemampuan organisasi untuk tetap memperbaharui pengetahuannya melalui proses pembelajaran terasa lebih penting sekarang ini dibandingkan sebelumnya. Pembelajaran organisasi merupakan proses dimana organisasi menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah (Kogut *and* Zander, 1992; Henderson *and* Cockburn, 1994). Pengertian lain menyatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses pembelajaran berkelanjutan dan mentransformasikan dirinya ke dalam kapasitas untuk melakukan inovasi dan peningkatan pertumbuhan (Watkins *and* Marsick, 1993). Pembelajaran organisasi dianggap sebagai salah satu komponen strategis dalam mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang (Senge, 1990; Harung, 1996; Cunningham *and* Gerrad, 2000). Kemampuan perusahaan untuk belajar lebih cepat dibandingkan pesaingnya merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan (DeGeus, 1988). Menurut Marquardt (1996:30) pembelajaran organisasi dapat dibangun melalui sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama, dan dialog.

Mengingat dunia perbankan selalu mengalami perubahan secara dinamis dan semakin kompetitif, tidaklah cukup untuk suatu Bank beroperasi hanya dengan mengandalkan pendapatan rata-rata sebagai tolak ukur keberhasilan bisnis, akan tetapi ada faktor lain yang harus ditingkatkan untuk mencapai hasil yang terbaik, faktor utama

yang paling mempengaruhi kebangkitan suatu organisasi perbankan adalah sumber daya manusia maka faktor yang harus disiapkan adalah manusianya sebagai salah satu asset sumber daya yang paling penting dalam roda bisnis perbankan. Untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam perubahan, organisasi menuntut berbagai macam persyaratan diantaranya adalah dengan menerapkan *knowledge menegement* dengan menciptakan suatu iklim *learning process* dan menjadikan organisasi sebagai *learning organization* yang berkesinambungan.

Wang *and* Lo (2003) menemukan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi. Demikian pula Chaston *and* Badger (1999) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan *antecedent* dari kompetensi organisasi. Pembelajaran organisasi membawa karyawan dan sumberdaya lainnya bersama-sama membangun kompetensi, dan karyawan secara terus menerus mempergunakan pengetahuan dan keahliannya untuk mengatasi masalah-masalah operasional dan strategis sehingga kompetensi dapat ditingkatkan. Sumberdaya adalah aset-aset khusus perusahaan yang sulit ditiru, dimana kompetensi dihasilkan dari integrasi aset-aset khusus tersebut (Teece *et al.*, 1997). Capron *and* Hulland (1999) mendefinisikan sumberdaya sebagai sejumlah pengetahuan, aset fisik, manusia, dan faktor-faktor berwujud dan tidak berwujud lainnya yang dimiliki atau dikendalikan perusahaan, yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan secara efektif dan efisien penawaran pasar yang bernilai untuk beberapa segmen pasar.

Sedangkan kompetensi didefinisikan sebagai: "...kemampuan dan pengetahuan yang menjadi dasar pemecahan masalah sehari-hari..." (Henderson *and* Cockburn, 1994). Barton (1992) menekankan pentingnya pengetahuan, dan menganggap kompetensi sebagai sistem pengetahuan yang kompleks yang meliputi keahlian dan pembelajaran karyawan, serta teknologi, manajerial dan sistem nilai perusahaan. Khandekar *and* Sharma (2006) melakukan penelitian yang bertujuan menunjukkan peran pembelajaran organisasi yang semakin penting bagi kinerja perusahaan. Ditemukan bahwa pembelajaran organisasi, melalui aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif terhadap kinerja keuangan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Prieto *and* Revilla (2006) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran baik dengan kinerja non keuangan maupun dengan kinerja keuangan. Dengan mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki oleh organisasi, akan diperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*sustained competitive advantage*). Kompetensi yang dimiliki akan menjadi sumber keunggulan bersaing ketika

perguruan tinggi memiliki kompetensi yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit untuk digantikan (Barney, 1991). Kompetensi yang dimiliki perusahaan akan menentukan dan menjaga posisi persaingan perusahaan di industrinya (Pace *et al.*, 2005). Koordinasi sumberdaya strategis yang tinggi menyebabkan organisasi dapat meningkatkan kinerja, seperti yang dinyatakan oleh Durand (1999:45) bahwa koordinasi yang baik menciptakan kondisi yang mendukung terciptanya sumberdaya yang *non-imitability*, *non-transferability* dan *non-substitutability*, yang merupakan kunci dalam memperoleh keunggulan bersaing. Slater and Narver (1994) menjelaskan bahwa bisnis yang mengaplikasikan kompetensi secara signifikan untuk memahami pesaing dan konsumennya serta mengkoordinasikan aktivitasnya ke seluruh fungsi bisnis bagi usaha penciptaan nilai secara terintegrasi akan meraih kemampuan, pertumbuhan penjualan, Penelitian O'Regan and Ghobadian (2004) menemukan bahwa kompetensi perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap strategi dan pencapaian kinerja secara keseluruhan. Tingkat profitabilitas tertinggi akan dicapai oleh perusahaan yang menjalankan strategi diversifikasi yang sesuai dengan keahlian dan sumberdaya strategis yang dimilikinya (Carleton *et al.*, 1984). Sebaliknya, ketika perusahaan tidak memiliki sumberdaya strategis yang cukup untuk mendukung strategi diversifikasi, maka perusahaan akan menemui kesulitan ketika menjalankan strategi diversifikasi.

Dengan melihat uraian diatas, maka yang akan menjadi obyek penelitian dari tesis ini adalah PT. Bank "ABC" Tbk yang selanjutnya akan disebut Bank "ABC" yang bergerak dalam jasa perbankan atau keuangan. Organisasi ini sangat menyadari dan memahami akan pentingnya pemanfaatan dan penerapan learning, dimana untuk dapat menciptakan organisasi pembelajaran maka dalam penulisan tesis ini penulis akan membahas pemanfaatan dan penerapan dari *five force of learning organization* berdasarkan persepsi karyawan PT. Bank "ABC" dengan menggunakan model *Learning Organization Profile* Marquardt.

## **B. Perumusan Masalah**

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.

*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*.

Marquardt (1996: 16) mengungkapkan sebuah organisasi pembelajaran adalah organisasi yang dapat menyatukan 5 (lima) unsur kekuatan dalam organisasi yaitu:

1. Sumber Daya Manusia (*Human Resources*)
2. Teknologi (*Technology*)
3. Pengetahuan (*Knowledge*)
4. Struktur Organisasi (*Organization Structure*)
5. Proses Pembelajaran (*Learning Process*)

Pada penulisan tesis ini akan dilihat 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*.

Berdasarkan uraian singkat diatas, maka pembahasan diarahkan untuk dapat menjawab pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi menurut karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* terhadap upaya organisasi dalam menciptakan dan menerapkan *learning process* pada organisasi?
2. Bagaimana persepsi menurut karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam (*internal*) dan di luar organisasi (*eksternal*)?

3. Bagaimana persepsi menurut karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* upaya organisasi dalam melakukan transformasi organisasi?
4. Bagaimana persepsi menurut karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* upaya organisasi dalam memberikan akses yang seluas-luasnya untuk memperoleh dan mengelola pengetahuan kepada anggota organisasi?
5. Bagaimana persepsi menurut karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical* upaya organisasi dalam mengembangkan diri dalam hal pemanfaatan teknologi?

## **C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian**

### **C.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, pokok permasalahan dan pertanyaan penelitian yang sebelumnya adalah untuk menganalisa pemanfaatan dan penerapan five force of learning organization berdasarkan persepsi karyawan PT. Bank “ABC” dengan menggunakan instrumen survei kuantitatif Learning Organization Profile yang dikembangkan oleh Prof. Michael J. Marquardt. Melalui penelitian ini, hasil akhir yang ingin dicapai dari penulisan tesis ini adalah untuk :

1. Menganalisa upaya organisasi dalam menciptakan dan menerapkan *learning process* pada organisasi menurut persepsi karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical*
2. Menganalisa 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*
3. Menganalisa upaya organisasi dalam melakukan transformasi organisasi menurut persepsi karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical*
4. Menganalisa 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*
5. Menganalisa upaya organisasi dalam mengembangkan diri dalam hal pemanfaatan teknologi menurut persepsi karyawan Level 3 (*Middle Officer*), Level 4 (*Junior Officer*), dan *Clerical*

## C.2 Signifikasi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi dan manfaat yang ditinjau dari sisi akademik (teoritis) dan organisasi (praktisi) yaitu sebagai berikut:

### 1. Akademis (Teoritis)

Hasil penulisan ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu administrasi di lingkungan Universitas Indonesia serta memperkaya penulisan mengenai *Learning Organization* yang telah ada sebelumnya .

### 2. Organisasi (Praktis)

Dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi organisasi dalam mengembangkan, memperbaiki, dan meningkatkan kualitas human capital dalam menghadapi persaingan global guna meningkatkan kompetensi individu dan organisasi dimasa yang akan datang. Serta membantu organisasi dalam memahami persepsi karyawan mengenai aspek-aspek *learning* di lingkungan organisasi, sehingga dapat memahami persepsi karyawan dan terus meningkatkan kualitas dari *learning*.

## D. Sistematika Penulisan

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. Tesis ini disusun dengan menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

### BAB I : Pendahuluan

Pada bab ini menjelaskan mengenai pembahasan dan uraian mengenai latar belakang penulisan, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

### BAB II : Tinjauan Literatur dan Metode Penelitian

Pada bab ini menjelaskan teori-teori yang digunakan sebagai landasan dari penelitian dan penulisan tesis, yaitu teori mengenai *learning*



*organization* dan kompetensi serta mengulas metode penelitian secara keseluruhan seperti pendekatan yang digunakan, strategi, element-element dan hal-hal yang melatarbelakangi suatu organisasi memiliki kompetensi global dengan cara menciptakan *learning organization* serta analisis manfaat *learning organization* bagi organisasi tersebut.

BAB III : Gambaran Umum Objek Penelitian

Pada bab ini berisikan mengenai gambaran, profil serta sejarah organisasi yang dijadikan objek penelitian serta profil organisasi yang menerapkan *learning process* yaitu tempat yang dijadikan sample dalam penulisan tesis.

BAB IV : Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bab ini menjelaskan hasil temuan dilapangan yang dikaitkan dengan konsep-konsep teori yang digunakan.

BAB V : Kesimpulan dan Saran

Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang di dapat berdasarkan hasil temuan dalam melakukan penelitian dan akan diakhiri juga dengan saran - saran yang relevan.