

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti saat ini, persaingan di semua bidang semakin terbuka termasuk di dunia perbankan. Banyaknya perusahaan sejenis yang menawarkan produk maupun jasa layanan yang serupa mendorong perusahaan untuk selalu melakukan perubahan dengan menciptakan inovasi-inovasi baru guna memberikan nilai tambah. Inovasi yang diciptakan akan sangat menentukan posisi perusahaan di tengah pasar. Untuk menciptakan organisasi yang inovatif maka diperlukan budaya organisasi pembelajar karena inovasi merupakan hasil dari budaya pembelajar dimana adanya keinginan yang kuat dari setiap anggota organisasi untuk selalu meningkatkan kapasitasnya melalui pembelajaran. Inovasi merupakan wujud dari hasil belajar (*learning*) yang terus menerus dilakukan oleh organisasi guna memenangkan persaingan di tengah pasar global. Dengan demikian organisasi yang ingin unggul dalam suatu persaingan harus melakukan transformasi terus menerus ke dalam organisasi pembelajar (*learning organization*).

*Learning organization* menurut Marquardt (1996:19) adalah organisasi yang terus menerus meningkatkan kapasitasnya dan belajar secara bersama-sama serta melakukan transformasi dirinya untuk menjadi lebih baik, mengumpulkan, mengatur, dan menggunakan pengetahuan untuk kesuksesan organisasi. Organisasi pembelajar memberdayakan manusia yang ada di dalam maupun di luar organisasi untuk menjadikan belajar sebagai bagian dari kerja. Mendukung pernyataan Marquardt, Kotter (1996: 218) berpendapat dengan melakukan pembelajaran diharapkan organisasi akan mampu merespon segala perubahan, memonitor segala kegiatan, menganalisa lingkungan yang selalu berubah dan selalu memperbaiki *performance* di dalam memberikan pelayanan terbaik. Karena dalam lingkungan dimana perubahan begitu cepat diperlukan pengembangan keterampilan dan pembelajaran yang terus menerus.

Pembelajaran organisasi merupakan salah satu dimensi atau elemen dari organisasi pembelajar (*learning organization*). Tjakraatmadja dan Lantu (2006:123) berpendapat bahwa melihat dari prosesnya, pembelajaran organisasi merupakan suatu proses akumulasi pengetahuan (*human capital*) organisasi akibat adanya proses interaksi antara individu belajar dengan organisasi pembelajar atau karena dorongan lingkungan kerja yang memiliki karakteristik yang kondusif untuk terjadinya proses pembelajaran organisasi (berbagi pengetahuan antara para anggota organisasi), sehingga meningkatkan kualitas kehidupan kerja organisasi. Sementara itu Senge (1994:139) menyatakan bahwa organisasi belajar melalui individu-individu yang belajar, pembelajaran individu tidak menjamin pembelajaran organisasi tetapi tanpa pembelajaran individu tidak ada pembelajaran organisasi. Pembelajaran individu terjadi jika individu tersebut memiliki kemampuan belajar. Pembelajaran individu menurut Tjakraatmadja dan Lantu (2006:109) merupakan proses peningkatan potensi individual karena terjadi proses transformasi modal informasi baru menjadi kompetensi baru, akibat perluasan atau pendalaman kompetensinya. Selanjutnya Harefa dalam Tjakraatmadja dan Lantu (2006:93) mendefinisikan manusia pembelajar sebagai manusia yang selalu berusaha untuk mengkaji dirinya, mengenal dirinya, mengenal potensi-potensi dan bakat terbaiknya, untuk kemudian mengaktualisasikan dirinya sesuai dengan jati dirinya.

Organisasi yang mampu bertahan adalah organisasi yang menjadikan pengetahuan sebagai sumber daya dan proses pembelajaran sebagai bagian dari strategi. Namun demikian tidaklah mudah untuk melakukan suatu perubahan melalui proses pembelajaran. Menurut Kotter (1996:16), ketidakmampuan organisasi untuk belajar dan berubah disebabkan beberapa kesalahan berikut :

1. Tidak memiliki pengertian tentang pentingnya kebutuhan untuk berubah.
2. Gagalnya membentuk koalisi yang cukup kuat dan bertanggung jawab untuk memimpin dan mengelola proses perubahan.
3. Kegagalan membentuk visi organisasi sebagai penuntun proses perubahan.
4. Gagal untuk mengkomunikasikan visi yang baru kepada seluruh anggota organisasi secara efektif.

5. Kegagalan untuk menyingkirkan rintangan-rintangan yang menghalangi pencapaian visi baru.
6. Kegagalan untuk merencanakan dan menciptakan kemenangan-kemenangan kecil yang menggambarkan pencapaian hasil atau tujuan terpenting dari organisasi.
7. Terlalu cepat mendeklarasikan kemenangan yang akhirnya justru menggelincirkan perubahan jangka panjang serta infrastruktur yang diperlukan untuk mencapai visi organisasi.
8. Kegagalan menanamkan perubahan-perubahan yang dilakukan dalam budaya organisasi.

Senge (1990:80) berpendapat bahwa kebanyakan organisasi memang mengalami ketidakmampuan belajar, baik dari segi desain serta pengelolaan organisasi, penjabaran tugas para individu yang terlibat dalam organisasi dan yang terpenting adalah kegagalan individu-individu di dalam organisasi untuk berpikir dan berinteraksi dalam kelompok sehingga mengakibatkan ketidakmampuan secara fundamental. Sementara itu, Marty Smye dan Robert Cook dalam Berger dan Sikora (1994:354-355) mengemukakan hasil studi yang dilakukan oleh McKinsey & Company menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang gagal memetik sukses disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :

1. 40% dari perusahaan-perusahaan tersebut gagal karena mereka tidak memiliki kapabilitas untuk menjalankan strategi yang dicanangkan.
2. 35% kegagalan disebabkan karena organisasi yang bersangkutan tidak siap untuk berubah atau tidak punya komitmen terhadap perubahan yang dibutuhkan untuk sukses.
3. Hanya 13% kegagalan yang ada disebabkan oleh strategi yang buruk.

Akhirnya Marty Smye dan Robert Cook menyimpulkan bahwa kata kunci agar suatu perusahaan bisa bertahan adalah manusia, dimana perubahan selalu berawal dari manusia dan berakhir dengan manusia.

Budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari pembelajaran dalam organisasi. Dalam organisasi pembelajar perlu dikembangkan budaya belajar (*culture of*

*learning*). Budaya belajar harus menjadi bagian dari budaya organisasi. Marquardt (1996:184) berpendapat bahwa dalam membentuk organisasi pembelajar perlu adanya transformasi budaya organisasi menjadi pengembangan dan pembelajaran yang berkesinambungan. Sementara itu Tjakraatmadja dan Lantu (2006:123) menyatakan organisasi pembelajar adalah kata kiasan yang menggambarkan suatu organisasi sebagai sebuah sistem yang terintegrasi dan senantiasa berubah karena individu-individu anggota organisasi tersebut mengalami proses belajar yang dilandasi oleh budaya kerjanya. Proses belajar individual terjadi jika anggota organisasi mengalami proses pemahaman terhadap konsep-konsep baru (*know why*) yang dilanjutkan dengan meningkatkan kemampuan/pengalaman untuk merealisasikan konsep tersebut (*know how*), sehingga terjadi perubahan/perbaikan nilai tambah organisasi.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk untuk selanjutnya disebut BNI, memiliki budaya kerja yang kondusif. Budaya kerja ini didefinisikan sebagai prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam mencapai tujuan perusahaan yang menjadi landasan kebijakan dan aturan yang mengarahkan perlakuan individu di dalam perusahaan. Budaya kerja BNI disebut dengan PRINSIP 46, dimana ada 4 (empat) nilai budaya kerja dan dituangkan dalam 6 (enam) perilaku utama. PRINSIP 46 itu terdiri dari:

1. Profesionalisme,
2. Integritas,
3. Orientasi Pelanggan,
4. Perbaikan tiada henti.

Sedangkan 6 perilaku utama yang dimaksud yaitu :

1. Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik,
2. Jujur, tulus dan ikhlas,
3. Disiplin, konsisten, dan bertanggung jawab,
4. Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis
5. Senantiasa melakukan penyempurnaan
6. Kreatif dan inovatif.

Dengan diterapkannya budaya kerja diharapkan dapat mendukung proses pembelajaran di BNI.

BNI meyakini bahwa sumber daya manusia yang didukung dengan kompetensi dan integritas merupakan faktor penopang bagi kesuksesan yang berkelanjutan. BNI sangat fokus terhadap pembelajaran individu sampai pembelajaran organisasi. Pembelajaran individu akan berdampak pada peningkatan kualitas kompetensi yang dimiliki para pegawainya. Oleh karena itu, BNI sangat memperhatikan tersedianya anggaran untuk melaksanakan proses pembelajaran melalui pelatihan. Hal ini sejalan dengan adanya peraturan BI No. 31/24/UPPB yang menetapkan 5% dari biaya personalia setiap tahunnya untuk pelatihan dan pengembangan pegawai.

Kemajuan teknologi saat ini turut berperan dalam mempermudah proses pembelajaran. Dalam organisasi pembelajar, subsistem teknologi mempunyai peranan penting sebagai alat dalam mengintegrasikan jaringan kerja dan informasi sehingga memudahkan dalam mengakses informasi dan pembelajaran. Menurut pendapat Rahayu (2005:52), teknologi informasi memungkinkan organisasi untuk melakukan otomasi, mendidik dan melakukan transformasi diri. Hal ini dimungkinkan karena teknologi informasi bisa mendistribusikan kekuatan, fungsi, dan kontrol ke lokasi-lokasi dimana mereka bisa sangat efektif. Sesuai dengan perkembangan teknologi, BNI menggunakan sistem informasi penunjang pendidikan dan pelatihan dengan *e-Learning* dan *Oracle Human Capital Management System*. Dalam jangka pendek dan jangka panjang sistem informasi ini menjadi *backbone* dalam pengembangan sistem pendidikan dan pelatihan di BNI yang berbasis teknologi.

*Knowledge sharing* di antara para pegawai dilaksanakan melalui berbagai cara antara lain melalui forum pertemuan hari mutu, dokumen, intranet, mailist/email, lotus note, internet, majalah, dan media cetak internal lainnya. *Knowledge sharing* dilakukan dengan nasabah secara berkala melalui *customer gathering*. Untuk peningkatan pemahaman, pembelajaran, dan kepedulian terhadap kualitas pengetahuan, BNI secara terus menerus melakukan perbaikan baik sarana, prasarana, maupun metode yang digunakan. Beberapa materi yang disebarluaskan

mencakup pengetahuan operasional perbankan, sistem informasi manajemen, sistem informasi eksekutif, sistem informasi penilaian kinerja, peraturan-peraturan perbankan baik internal maupun eksternal, dan masih banyak lagi. Sedangkan sarana yang digunakan untuk melakukan pembelajaran, sosialisasi dan komunikasi antar pegawai antara lain melalui BNI Forum dan Portal BNI yang dapat diakses melalui intranet BNI, web BNI yang dapat diakses oleh seluruh *stakeholder* melalui internet, media cetak internal, pertemuan gugus kendali mutu setiap awal bulan dan masih ada beberapa aplikasi yang lainnya. Seluruh kegiatan yang terkait dengan pembelajaran organisasi senantiasa diarahkan untuk membangun sistem otomatisasi informasi manajemen yang terintegrasi. Beberapa pembelajaran telah dilakukan BNI untuk dapat mengantisipasi perubahan dan dapat beradaptasi terhadap perubahan yang ada diantaranya dengan menerapkan *Performance Improvement System* sejak tahun 2005. Pembentukannya ditujukan untuk mengimplementasikan konsep *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, *Performance Measurement System*, dan *Six Sigma*. Atas perbaikan dan hasil pembelajaran pada satu unit akan dilakukan *sharing* kepada unit lain untuk mendorong pembelajaran dan inovasi.

Peranan pemimpin juga sangat menentukan dalam proses pembelajaran dalam organisasi. Dalam organisasi pembelajar diperlukan pemimpin-pemimpin yang akan berperan sebagai fasilitator pembelajaran kelompok (Marquardt, 1999:37-39) atau sebagai agen-agen perubahan (French Bell dan Zawacki,2000:332-333) dalam Septiana (2007:66). Selain itu, Marquardt (1997:19-20) mengatakan pemimpin bisnis harus merubah lingkungan untuk mendukung dan mendorong pembelajaran organisasi, hubungan pembelajaran untuk operasi bisnis, komunikasi dari pembelajaran, komitmen pembelajaran, mentransformasikan budaya organisasional sebagai bagian dari peningkatan dan pembelajaran terus menerus, menyusun strategi organisasi pembelajar, mengeliminasi birokrasi, mendorong keterlibatan pegawai, peningkatan orientasi melalui pendekatan pembelajaran organisasi. Pemimpin mempunyai fungsi yang terkait dengan pengelolaan individu didalam unit kerja yang dipimpin. Pemimpin dapat memberi pertimbangan bahkan mengambil

keputusan/kebijakan terkait dengan proses belajar dalam suatu organisasi dan pemimpin sebagai *role model* berfungsi mempengaruhi bawahannya dalam hal belajar. Pemimpin merupakan *role model* dan *change agent* yang mendukung proses pembelajaran. Menurut pendapat Tjakraatmadja dan Lantu (2006:214-215) bahwa komponen kepemimpinan sebuah organisasi pembelajar memiliki empat fungsi, yaitu :

1. Sebagai pemberi informasi.

Pemimpin organisasi pembelajar berfungsi untuk memberi penjelasan tentang apa yang terjadi dalam organisasi, sehingga para karyawan memahami situasi atau perkembangan organisasi terakhir.

2. Sebagai pemberi arah (visioner).

Pemimpin organisasi pembelajar berfungsi memberikan arahan tentang kondisi atau kondisi (visi) yang sebaiknya dicapai oleh organisasi di masa depan, sehingga para karyawan dapat merumuskan visi organisasi terbaik.

3. Sebagai pelatih.

Pemimpin organisasi pembelajar berfungsi untuk menjadi pelatih yang piawai, sehingga para karyawan mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan baik.

4. Sebagai agen perubah.

Pemimpin organisasi pembelajar mampu memotivasi dan memberi semangat kepada karyawan.

Dalam suatu organisasi yang dinamis diperlukan pemimpin yang mempunyai wawasan yang luas dan cepat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Pemimpin harus mempunyai komitmen terhadap pembelajaran dan dapat memotivasi pegawainya untuk terus menerus belajar. BNI sangat fokus terhadap kepemimpinan. Berbagai pelatihan *leadership* telah dilakukan BNI guna mencetak pemimpin yang unggul. Pelatihan dilakukan hingga pada tingkat pimpinan di unit terkecil. Berdasarkan hasil *Employee Engagement Survey* yang dilakukan BNI pada tahun 2007 menurut 3 jenis indeks yaitu *engagement*, *leadership*, dan *believe*, secara umum responden mempercayai nilai-nilai, tujuan, dan sasaran bisnis BNI

serta menunjukkan kepercayaan kepada jajaran pimpinan dan manajemen untuk mencapai tujuan dan sasaran bisnis BNI.

BNI merupakan bank yang sudah berumur lebih dari setengah abad. Dengan melihat kondisi persaingan di dunia perbankan saat ini, BNI harus senantiasa melakukan perubahan melalui proses pembelajaran secara menyeluruh sampai pada unit terkecil dari organisasinya agar tetap *exist* di dunia perbankan. Visi dan misi BNI tercermin dalam seluruh divisi dan unit kerjanya. Divisi Operasional dipilih sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan bahwa Divisi Operasional merupakan divisi terbesar kedua setelah Divisi Bisnis Kartu yang telah melakukan berbagai proyek perbaikan dan salah satu proyek *six sigma* yang dilakukan mendapat predikat proyek terbaik. Dengan melihat prestasi yang didapat oleh Divisi Operasional ini, menunjukkan proses pembelajaran telah dilakukan oleh individu-individu didalamnya.

Namun demikian, masih terdapat kendala yang dihadapi dalam proses pembelajaran yang ada yaitu belum optimalnya pemanfaatan terhadap salah satu media pembelajaran. Kondisi tersebut menunjukkan penerapan *learning organization profile* Marquardt di BNI juga belum sepenuhnya optimal. Selain itu, seperti yang dikutip oleh Espejo dalam Rahayu (2005:24-25), mempunyai kemampuan menjadi *learning organization* saja tidaklah cukup, karena organisasi pesaingpun melakukan hal yang sama. Jadi kecepatan suatu organisasi untuk bisa belajar juga penting. Organisasi harus bisa belajar daripada organisasi pesaingnya. Oleh karena itu, sangatlah penting kiranya untuk mengetahui kondisi pembelajaran di BNI.

## **B. Perumusan Masalah**

Perubahan lingkungan yang terjadi dewasa ini sangat cepat dan berada dalam ketidakpastian. Tuntutan lingkungan bisnis menjadi tidak pasti, dimana perusahaan dituntut untuk memenuhi permintaan lingkungan dan di sisi lain perusahaan dihadapkan pada kompetitor. Dalam menghadapi kondisi ini, perlu dilakukan upaya

adaptasi dari organisasi melalui proses pembelajaran. Proses belajar yang terus menerus menjadi suatu keharusan bagi organisasi untuk dapat bertahan dalam menghadapi persaingan. Perusahaan yang mampu bertahan adalah perusahaan yang menjadikan pengetahuan sebagai sumber daya.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah pada penelitian ini dapat dituangkan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana persepsi pegawai tingkat pimpinan pada Divisi Operasional terhadap penerapan *learning organization* di BNI berdasarkan lima subsistem *learning organization profile* Marquardt ?.
2. Subsistem *learning organization* mana yang telah diterapkan sangat baik di BNI menurut persepsi pegawai tingkat pimpinan pada Divisi Operasional ?.

## **C. Tujuan dan Signifikasi Penelitian**

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

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah diuraikan, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk :

1. Mengetahui pendapat pegawai tingkat pimpinan pada Divisi Operasional terhadap penerapan *learning organization* di BNI berdasarkan lima subsistem *learning organization profile* Marquardt.
2. Mengetahui subsistem dari *learning organization* yang telah diterapkan sangat baik di BNI menurut persepsi pegawai tingkat pimpinan pada Divisi Operasional.

### **C.2. Signifikasi Penelitian**

Signifikasi penelitian ini terbagi dalam dua hal, yaitu :

1. Signifikasi Akademis.

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi bidang penelitian sosial yang berkaitan dengan *learning organization* pada organisasi khususnya perbankan.

## 2. Signifikasi Praktis

Gambaran yang diperoleh dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang konstruktif bagi perusahaan, khususnya di lingkungan Divisi Operasional PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.

## D. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari 5 bab yang masing – masing berisi sebagai berikut :

### Bab I : PENDAHULUAN.

Pada bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan signifikasi penelitian, dan sistematika penulisan.

### Bab II : TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN.

Pada tinjauan literatur di bab ini dijelaskan tentang pengertian dan konsep-konsep yang melandasi penelitian. Konsep yang ada diantaranya tentang pengertian organisasi pembelajar (*learning organization*), membangun organisasi pembelajar, karakteristik organisasi pembelajar, penjelasan tentang 5 (lima) subsistem dari model sistem organisasi pembelajar yang diadaptasi dari Marquardt, dan operasionalisasi konsep. Sedangkan pada metode penelitian dijelaskan tentang pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, uji validitas dan reabilitas, teknik analisis data, hasil penelitian *Learning Organization* sebelumnya, hasil pre test, dan keterbatasan penelitian.

### Bab III : GAMBARAN UMUM PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk dan Divisi Operasional.

Pada bab ini dijelaskan tentang karakteristik dari objek penelitian, yaitu sekilas tentang PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk dan Divisi Operasional.

### Bab IV : HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Pada bab ini dijelaskan analisis organisasi pembelajar (*learning organization*) dilihat dari 5 (lima) subsistem dari *System Learning Organization Profile* dari Marquardt.

Bab V : SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi tentang simpulan dan saran yang didasarkan atas hasil analisis terhadap penelitian yang dilakukan.

