

MENGEMBANGKAN *LEARNING ORGANIZATION* DI GARK SURABAYA  
PT BANK CENTRAL ASIA TBK.

Heri Purwanto \*)

[herifa.heritri25@gmail.com](mailto:herifa.heritri25@gmail.com)

\*) Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

**Abstract:** *GARK Surabaya is one of the analyst work units in PT Bank Central Asia Tbk. (BCA), which plays an important role in lending. BCA is very aware that human resources are one of the important assets to support the sustainability of existing businesses. The development of quality human resources is BCA's commitment in implementing the bank's strategic direction to provide quality services for customers. This study aims to see the learning process at GARK Surabaya in terms of the system learning organizational model approach, to find out which subsystems are encouraging and inhibiting and the reasons, so that they can provide alternative recommendations so that the existing learning process can be more effective. The approach in this study uses qualitative methods, through interviews, observations, documents, and literature books. Interviews were conducted using an open standardized question guide. Interview guidelines include issues related to the research topic. Interview guidelines are used to maintain the conversation that occurs during the interview, so that it remains in the focus of research. The learning process at GARK Surabaya has been going well, although it is still not fully in accordance with the system of learning organization models. Dimensions of structure in the organization subsystem, dimensions of personal mastery and mental models in learning subsystems, dimensions of customers in people subsystems and technology subsystems are the dimensions and subsystems that most support the learning process at GARK Surabaya. While the dimensions and subsystems that must be considered more and improved are the vision dimensions of the organization subsystem, the strategy dimension of the organization subsystem and the knowledge subsystem (storage dimension, analysis and data mining dimensions, transfer and dissemination dimensions, and transfer and dissemination dimensions).*

**Keywords:** *GARK Surabaya, learning process, learning organizations, system learning organization model*

## PENDAHULUAN

Di tengah ketatnya kompetisi, PT. Bank Central Asia Tbk. (BCA) diuntut untuk selalu adaptif, *agile* dan cepat mengikuti perkembangan dan perubahan yang ada. Bank dihadapkan pada tantangan dalam mengikuti pesatnya perkembangan teknologi yang diwarnai oleh maraknya produk-produk berbasis *fintech* dan masuknya pemain-pemain dunia. Perkembangan teknologi semakin dinamis dan disertai dengan siklus *platform* teknologi yang semakin pendek telah memberikan tantangan sekaligus peluang kedepannya.

Sebagai lembaga intermediari, bisnis di bidang perkreditan (menyalurkan pinjaman) sampai saat ini masih menjadi sumber pendapatan utama, termasuk untuk BCA. Berdasarkan *annual report* tahun 2017, selama 5 tahun terakhir terlihat bahwa pendapatan bunga dari penyaluran kredit masih memberikan kontribusi pendapatan yang lebih besar (> 70%) bagi BCA selama ini dibandingkan dengan pendapatan operasional dari aktivitas bisnis lainnya.

Seperti umumnya dalam proses perkreditan di industri perbankan, analisis kredit merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam proses pemberian kredit kepada (calon) debitur. Grup Analisa Risiko Kredit Surabaya - PT Bank Central Asia Tbk. (GARK Surabaya) merupakan salah satu unit kerja analisis kredit yang dimiliki oleh BCA.

BCA sangat sadar bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting untuk menunjang keberlanjutan bisnis yang ada. Pengembangan kualitas sumber daya manusia merupakan komitmen BCA dalam mengimplementasikan arah strategis bank untuk memberikan layanan yang berkualitas bagi nasabah. Kontribusi karyawan di semua tingkat organisasi merupakan kunci dalam menjaga kepercayaan dan memberikan layanan berkualitas kepada nasabah, yang pada akhirnya menopang kinerja BCA di tengah perubahan-perubahan yang sedang terjadi.

Per 31 Agustus 2018, total personel di GARK Surabaya di luar tenaga sekretaris, 42 orang dengan 23 orang ( $\pm$  54,76%) masih baru bergabung di GARK Surabaya < 5 tahun.

Bahkan, apabila 4 orang *credit adviser* dan 1 orang kepala grup tidak diperhitungkan, persentase analis yang bergabung < 5 tahun mencapai  $\pm 62,16\%$ . Selain itu, dalam 3 tahun terakhir, jumlah personel yang ada justru cenderung mengalami penurunan.

Kondisi tersebut menjadi sebuah tantangan bagi unit kerja. Diantara tuntutan produktivitas yang semakin tinggi, komposisi personel yang baru lebih banyak dan jumlah personel yang ada cenderung menurun. Unit kerja dituntut untuk tetap bisa menjalankan fungsinya secara optimal. Unit kerja dituntut untuk bisa belajar di tengah perubahan yang terjadi ini, bagaimana agar budaya belajar dan atmosfir pembelajaran dapat berjalan dengan baik. Bagaimana *tacit knowledge* dari atasan dan karyawan yang lebih *senior* bisa cepat tertransfer dengan baik kepada seluruh personel di GARK Surabaya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Learning Organization*

Untuk pertama kalinya Peter Senge memperkenalkan konsep tentang *learning organization* (LO) dalam bukunya *The Fifth Discipline* pada tahun 1990. Dasar pemikiran *learning organization* menurut Senge (2006:4) adalah bahwa dalam kondisi perubahan yang sangat cepat, maka hanya organisasi yang mampu dengan cepat beradaptasi, fleksibel dan produktif yang akan menjadi organisasi yang unggul. Untuk mencapai kondisi-kondisi tersebut, maka organisasi harus mampu meningkatkan kapasitas dan komitmen seluruh anggota organisasi untuk selalu belajar di setiap levelnya.

Definisi *learning organization* menurut Senge (2006:3) adalah “*organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together*”. Jadi menurut Senge, organisasi pembelajar adalah “*organisasi dimana setiap individu dalam organisasi secara terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk mencapai hasil sesuai yang diinginkan, dimana pola-pola berpikir baru dan berkembang ditumbuhkan, dimana aspirasi kelompok diberikan kebebasan dan dimana setiap individu secara terus-menerus berupaya belajar bersama*”.

Untuk mewujudkan organisasi pembelajar, tugas utama seorang pimpinan, menurut Senge (1990:142) adalah menyediakan atmosfer yang

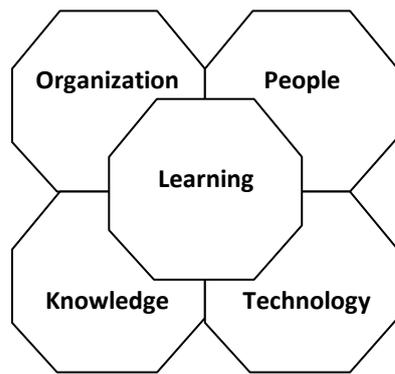
kondusif bagi tumbuhnya semangat belajar dari individu-individu di dalam organisasi. Ada lima disiplin yang membuat organisasi menjadi organisasi pembelajar yaitu:

1. *Personal mastery*; yaitu suatu kedisiplinan dari seseorang dalam melaksanakan proses belajar untuk meningkatkan kapasitasnya untuk mencapai sesuatu yang benar-benar diinginkan;
2. *Mental model*; merupakan asumsi, cara pandang, *image* dan keyakinan yang kuat atas sesuatu yang mempengaruhi cara berpikir, bertindak dan mengambil keputusan;
3. *Shared Vision*; merupakan *image* atau gambaran yang kuat tentang apa yang ingin dicapai atau diciptakan oleh seluruh anggota organisasi. *Image* atau gambaran tersebut dimiliki dan dibawa oleh seluruh anggota organisasi;
4. *Team learning*; merupakan proses penyelarasan (*aligning*) dan pengembangan kapasitas belajar dari sebuah tim/kelompok untuk mencapai apa yang benar-benar diinginkan oleh setiap individu dalam organisasi;
5. *Systems thinking*; merupakan disiplin untuk melihat sesuatu secara keseluruhan serta saling keterkaitan dan tidak melihat sesuatu sebagai hal yang berdiri sendiri.

### *The Systems Learning Organization Model*

Marquardt (2002:247) mendefinisikan *learning organization* sebagai “*A company that learns effectively and collectively and is continually transforms itself for better management and use of knowledge ; empowers people within and outside of the organization to learn as they work; utilizes technology to maximize learning and production*”. Menurut Marquardt, organisasi pembelajar merupakan “*Perusahaan yang belajar secara efektif dan kolektif dan terus-menerus mengubah dirinya untuk manajemen dan penggunaan pengetahuan yang lebih baik; memberdayakan orang-orang di dalam dan di luar organisasi untuk belajar ketika mereka bekerja; menggunakan teknologi untuk memaksimalkan pembelajaran dan produksi*”.

Karakteristik-karakteristik penting dari *learning organizations* sebagaimana dijelaskan oleh Marquardt (2002:24) tersebut merupakan bagian dari *system learning organization model* yang terdiri dari 5 subsistem yang saling terhubung dan melengkapi yaitu *learning, organization, people, knowledge* dan *technology*, sebagai berikut:



Sumber : Marquardt (1996 : 24).

**Gambar 1 - The Systems Learning Organization Model**

### **Learning Subsystem**

Inti dari *system learning organizational model* adalah pada *learning subsystem*, dimana subsistem ini akan memperkuat ke-4 subsistem lainnya. Kelima subsistem dalam model ini secara dinamis saling terhubung dan melengkapi, sehingga jika salah satu subsistem lemah atau tidak berjalan, maka efektivitas subsistem lainnya juga akan lemah.

Inti dari *learning organization model* terletak pada *learning subsystem*, yang terdiri dari 3 dimensi yang saling melengkapi yaitu: *level of learning*, *types of learning* dan *skills of learning*.

*Level of learning* pada organisasi dapat dibagi atas 3 tingkatan, yaitu *individual learning*, *group team learning* dan *organizational learning*. *Individual learning* yaitu proses pembelajaran yang dilakukan oleh individu. *Team/Group learning* yaitu proses pembelajaran yang dilakukan dalam kelompok. *Organization learning* yaitu proses pembelajaran yang dilakukan pada organisasi. *Organization learning* berbeda *individual learning* maupun *team learning*.

*Learning subsystem* juga terkait dengan cara dan teknik belajar agar dapat menjadi organisasi pembelajar; yaitu *adaptive learning*, *anticipatory learning* dan *active learning*. *Adaptive learning* terjadi ketika individu atau organisasi bisa belajar dari pengalaman masa lalu. *Anticipatory learning* terjadi ketika organisasi belajar untuk mengantisipasi kondisi di masa yang akan datang. *Action learning* terjadi ketika proses pembelajaran yang dilakukan organisasi melibatkan permasalahan nyata yang dihadapi, mencari solusi atas permasalahan tersebut dan mengimplementasikan solusi yang diperoleh.

*Skills of learning* merupakan dimensi ketiga dari *learning subsystem* yang dipergunakan oleh

Marquardt. Terdapat 5 disiplin dalam *skills of learning*, yaitu *system thinking*, *mental model personal mastery*, *self-directed learning* dan *dialogue*. Disiplin-disiplin dalam *skills of learning* tersebut, mengadopsi 5 disiplin sebagaimana yang dijabarkan oleh Senge dalam buku *The Fifth Discipline* yang merupakan disiplin belajar atau keahlian yang dapat membantu organisasi menjadi organisasi pembelajar. Lima disiplin belajar tersebut terdiri dari: *system thinking*, *personal mastery*, *team learning*, *mental model* dan *shared vision*.

### **Organization Subsystem**

Subsistem ini memfokuskan pada organisasi itu sendiri, tempat dimana pembelajaran dilakukan. Subsistem ini terdiri dari 4 komponen yaitu: *culture*, *vision*, *strategy* dan *structure*. Penjelasan sebagai berikut:

1. *Culture*, merupakan nilai-nilai, keyakinan serta praktek-praktek dan kebiasaan yang ada pada organisasi. *Culture* dalam organisasi sangat mempengaruhi keberhasilan pembelajaran yang dilakukan.
2. *Vision*, merupakan gambaran kuat akan sesuatu yang akan dicapai oleh organisasi pada masa yang akan datang.
3. *Strategy*, merupakan rencana dan taktik yang digunakan organisasi untuk mencapai visinya. Pada organisasi pembelajar, strategi yang diterapkan organisasi akan mengoptimalkan hasil pembelajaran yang dilakukan serta implementasinya
4. *Structure (departments, levels and configurations)*, memiliki struktur organisasi efisien dan fleksibel yang memaksimalkan hubungan, arus informasi, tanggung jawab dan kolaborasi baik dengan pihak internal maupun eksternal organisasi.

### **People Subsystem**

Manusia merupakan bagian terpenting dalam organisasi. Pada organisasi pembelajar, mereka harus dapat menjadi efektif dan berdaya. *People subsystem* dalam *system learning organization model*, memfokuskan pada kelompok individu yang memungkinkan terjadinya proses *learning* dan menjadi penggerak bagi pembelajaran dalam organisasi yang terdiri dari *managers/leaders*, *employees*, *customers*, *community*, *suppliers and vendors* dan *business partners & alliances*. Dari komponen tersebut, tidak seluruhnya memiliki hubungan secara langsung dengan unit kerja GARK Surabaya, seperti *supplier and vendors*, juga *business partners & alliance* karena secara organisasi, ada unit kerja lain di BCA yang

berhubungan langsung dengan mereka. Sehingga, tidak dilakukan penelitian dan pembahasan atas kelompok tersebut.

### **Knowledge Subsystem**

Subsistem ini memfokuskan pada manajemen dalam perolehan pengetahuan, pengembangan dan penyebarannya pada organisasi yang terdiri dari *acquisition*, *creation*, *storage* dan *transfer and utilization*. *Acquisition*, merupakan manajemen dalam pengumpulan data dan informasi baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. *Creation*, memfokuskan pada perolehan pemahaman dan pengetahuan baru yang berasal dari pemecahan masalah dalam organisasi. *Storage*, mengorganisasikan agar pengetahuan yang ada pada organisasi dapat dengan mudah diakses oleh seluruh anggota organisasi. *Analysis and data mining*, termasuk didalamnya adalah cara menganalisa data seperti cara merekonstruksi, memvalidasi dan menyimpannya sebagai *critical resources*. *Transfer and dissemination*, memfokuskan pada proses penyebaran pengetahuan yang ada pada organisasi. *Application and validation*, mencakup penggunaan dan penilaian atas *knowledge* oleh anggota organisasi. Hal ini dapat dicapai melalui penggunaan yang kreatif dan terus menerus atas *knowledge* dan pengalaman yang dimiliki organisasi.

### **Technology Subsystem**

Subsistem ini terdiri dari pendukung jaringan teknologi terpadu dan alat informasi yang memungkinkan akses dan pertukaran informasi dan pembelajaran. Didalamnya termasuk proses teknis, sistem, dan struktur untuk kolaborasi, *coaching*, koordinasi, dan keterampilan pengetahuan lainnya. Ini mencakup alat elektronik dan metode untuk belajar, seperti simulasi, konferensi komputer, dan kolaborasi. Semua alat ini bekerja untuk menciptakan terciptanya pengetahuan.

Dua komponen utama dari subsistem ini adalah *technology for managing knowledge*; mengacu pada teknologi berbasis komputer yang mengumpulkan, mengkode, menyimpan, dan mentransmisikan informasi di seluruh organisasi dan di seluruh dunia; dan *technology for enhancing learning*; melibatkan penggunaan pelatihan multimedia video, audio, dan berbasis komputer untuk tujuan menyampaikan dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang peneliti gunakan untuk menjawab masalah yang ada adalah penelitian kualitatif, karena dalam penelitian ini karena cakupan pembahasan yang cukup luas dalam mengeksplorasi berbagai kemungkinan dalam memahami proses *learning* yang terjadi. Melalui hasil wawancara, pengamatan, dokumen, dan buku literatur yang ada, peneliti bermaksud untuk mengetahui, bagaimana proses *learning* yang telah berlangsung selama ini, khususnya ditinjau dari pendekatan *system learning organizational model*, untuk mengetahui subsistem yang bersifat mendorong dan menghambat, sehingga dapat memberikan alternatif rekomendasi agar proses pembelajaran yang ada bisa menjadi lebih efektif.

### **Prosedur Pengumpulan, Pengorganisasian dan Analisa Data**

Penelitian ini menggunakan metode wawancara dengan menggunakan pedoman pertanyaan terstandar yang terbuka. Peneliti menggunakan pedoman wawancara dengan pedoman yang mencantumkan isu-isu yang berkaitan dengan topik penelitian, agar ketika wawancara dilakukan tetap dalam fokus penelitian. Sementara itu, tema yang telah disusun dalam pedoman wawancara dapat berkembang dalam setiap pelaksanaan wawancara sesuai dengan jawaban yang diberikan *key informant*.

Sebelum dilakukan analisa, dilakukan koding agar data yang diperoleh bisa lebih terorganisir dan sistematis, lengkap dan mendetail, sehingga dapat memunculkan gambaran topik yang dipelajari. Pertama, peneliti menyusun transkrip verbatim (kata demi kata) atau catatan lapangannya dengan memberikan kode-kode. Kedua, peneliti secara urut dan kontinyu melakukan penomoran pada baris-baris transkrip dan/atau catatan lapangan tersebut. *Ketiga*, peneliti memberikan nama untuk masing-masing berkas dengan kode-kode tertentu (Poerwandari, 2007).

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tematik agar peneliti menemukan "pola" yang mungkin tidak dilihat pihak lain secara jelas. Pola tersebut seolah tampil acak dalam tumpukan informasi yang ada. Setelah menemukan pola (*seeing*), kita akan mengklasifikasikan atau meng-*encode* pola tersebut (*seeing as*), dengan memberi label, definisi, atau deskripsi (Poerwandari, 2007).

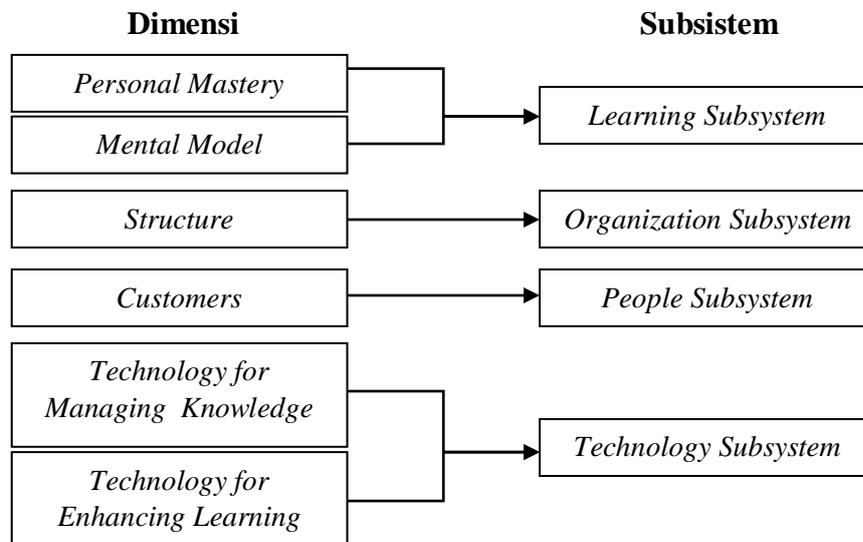
Peneliti menggunakan 2 teknik triangulasi, yaitu triangulasi sumber (data) dan triangulasi

teori untuk menguji keabsahan data hasil penelitian yang diperoleh. Selain membandingkan hasil wawancara yang diperoleh dari masing-masing *key informant*, peneliti juga akan membandingkan hasil temuan tersebut dengan teori yang ada.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Dimensi dan Subsystem yang Mendorong Proses Pembelajaran**

Atas dimensi dan subsystem yang bersifat mendorong proses pembelajaran tersebut bisa digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Hasil Analisis Peneliti

**Gambar 2 - Dimensi dan Subsystem yang Mendorong Proses Pembelajaran di GARK Surabaya**

Seseorang yang memiliki *personal mastery* yang tinggi akan lebih memiliki komitmen, mengambil lebih banyak inisiatif, memiliki rasa tanggungjawab yang lebih tinggi dan lebih cepat dalam belajar. *Mental model* merupakan asumsi, cara pandang, *image* dan keyakinan yang kuat atas sesuatu yang mempengaruhi cara berpikir, bertindak dan mengambil keputusan. Kedua dimensi ini sudah terlihat sangat baik dimiliki oleh seluruh responden, yang sangat mendukung terjadinya proses pembelajaran yang baik di GARK Surabaya. Seluruh informan karyawan sangat menyadari bahwa yang memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan mereka sebagai analis adalah diri mereka sendiri. Demikian juga halnya dengan informan atasan, *credit adviser* merasa dirinyalah yang memiliki tanggung jawab agar terjadi proses pembelajaran di tim masing-masing. Begitu pula dengan kepala grup, dirinyalah yang merasa bertanggung jawab atas terjadinya proses pembelajaran di GARK Surabaya. Dari rasa tanggung jawab dan kesadaran yang terbentuk tersebut merupakan modal yang baik untuk GARK Surabaya menjelma menjadi sebuah organisasi pembelajar.

Setiap proposal kredit dari (calon) debitur yang diolah, dituangkan dalam bentuk MPK.

MPK akan diolah analis, kemudian diperiksa oleh *senior credit analyst (reviewer)*, baru kemudian diteruskan ke pemutus, bisa sampai *credit adviser* atau kepala grup di Surabaya, atau bisa juga diteruskan ke Jakarta (bisa sampai ke Direksi atau Komisaris), sesuai besar *risk* eksposur kreditnya. Dengan model struktur organisasi dan proses kerja yang ada tersebut, membuat proses pembelajaran otomatis berjalan. Analis bisa belajar dari *reviewer* dan sebaliknya, analis dan *reviewer* bisa belajar dari *credit adviser* dan sebaliknya, analis, *reviewer*, *credit adviser* bisa belajar dari kepala grup dan sebaliknya. Setiap lini dipaksa saling menularkan pengetahuan yang dimiliki pada saat proses pembuatan MPK.

Dimensi pendorong berikutnya adalah dimensi *customer* pada *people subsystem*. *Customers* GARK Surabaya ada 2, yaitu *customer* internal (cabang, SBK dan SLK) dan *customer* eksternal, yaitu calon debitur atau *existing* debitur. Unit sisi bisnis ada 2, yaitu cabang dan SBK - Kanwil. Untuk menjalankan tugas dan fungsinya secara baik, menuntut GARK Surabaya untuk bisa mengimbangi dan memenuhi kebutuhan *customer*-nya tersebut. Dengan kemampuan komunikasi yang baik akan membantu analis untuk menggali informasi dan

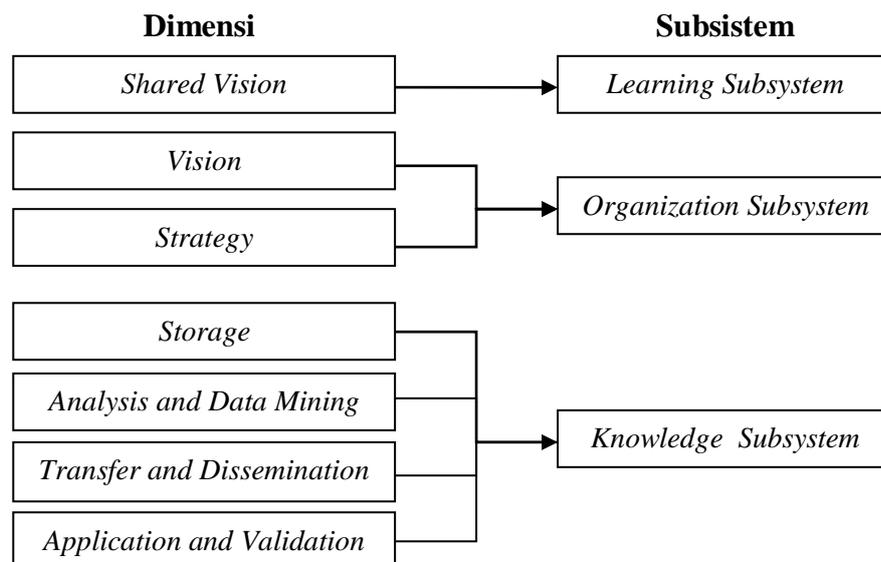
bernegosiasi secara baik dengan (calon) debitur. Selain itu dengan komunikasi yang tepat akan bisa meminimalkan komplain dari sisi bisnis (unit kerja SBK dan cabang) dan unit kerja SLK. Baik atasan maupun analis, sama-sama sangat menyadari pentingnya mengikuti untuk perkembangan industri yang ada, jangan sampai pada saat *interview* usaha dengan (calon) debitur, analis terkesan tidak tahu apa yang dibicarakan.

Teknologi yang dimiliki dan digunakan oleh BCA sudah sangat memadai, termasuk teknologi yang digunakan untuk mendukung proses pembelajaran yang ada, baik itu pembelajaran *formal* maupun *informal*. BCA menyediakan sarana yang sangat memadai agar seluruh unit kerja di BCA bisa menjalankan fungsinya

seoptimal mungkin, termasuk GARK Surabaya. Ditinjau dari 2 dimensi yang ada, yaitu *technology for managing knowledge* dan *technology for enhancing learning*, teknologi yang digunakan di GARK Surabaya sudah sangat baik, meskipun hampir seluruh teknologi yang digunakan merupakan produk kantor pusat atau teknologi dari luar. Teknologi yang dikembangkan oleh GARK Surabaya sendiri masih sangat terbatas.

### Dimensi dan Subsystem yang Menghambat Proses Pembelajaran

Atas dimensi dan subsystem yang harus lebih diperhatikan atas proses pembelajaran yang ada bisa digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Hasil Analisis Peneliti

Gambar 3 - Dimensi dan Subsystem yang Menghambat Proses Pembelajaran di GARK Surabaya

Visi merupakan *image* atau gambaran yang kuat tentang apa yang ingin dicapai atau diciptakan oleh seluruh anggota organisasi. Di GARK Surabaya sendiri belum memiliki visi sendiri, termasuk visi khusus terkait pembelajaran. Dengan memiliki visi yang jelas serta dikomunikasikan ke seluruh anggota GARK Surabaya, seharusnya akan lebih mudah mengajak seluruh anggota organisasi mengikuti apa yang ingin dicapai atau diciptakan. Seluruh personel akan lebih mudah memahami dan melakukan apa yang ingin dicapai, sehingga bisa membuat suatu perencanaan dan pengukuran yang lebih baik.

*Strategy*, merupakan rencana dan taktik yang digunakan organisasi untuk mencapai visinya. Pada organisasi pembelajar, strategi yang diterapkan organisasi akan mengoptimalkan hasil

pembelajaran yang dilakukan serta implementasinya. Mengingat di GARK Surabaya belum ada visi terkait dengan pembelajaran khususnya, hal tersebut juga mengakibatkan tidak ada strategi khusus yang diterapkan untuk mewujudkan GARK Surabaya sebagai organisasi pembelajar. Namun demikian, kepala grup yakin bahwa GARK Surabaya, secara *natural* memang adalah sebuah organisasi pembelajar, mengingat tugas pokok dan fungsi dari unit kerja ini.

Menurut peneliti, untuk dimensi *acquisition* dan dimensi *creation* dalam *knowledge subsystem* sudah baik. Sedangkan untuk 4 dimensi lainnya, yaitu dimensi *storage*, dimensi *analysis and data mining*, dimensi *transfer and dissemination*, dan dimensi *transfer and dissemination* perlu lebih diperhatikan. Dimensi *storage* adalah bagaimana mengorganisasikan

pengetahuan yang ada pada organisasi agar dapat dengan mudah diakses oleh seluruh anggota organisasi. Dimensi *analysis and data mining*, termasuk didalamnya adalah cara menganalisa data seperti cara merekonstruksi, memvalidasi dan menyimpannya sebagai *critical resources*. Dimensi *transfer and dissemination* memfokuskan pada proses penyebaran pengetahuan yang ada pada organisasi. Sedangkan dimensi *application and validation* mencakup penggunaan dan penilaian atas *knowledge* oleh anggota organisasi.

Ketika mendapat pengetahuan baru, setiap analis masih memiliki cara yang berbeda-beda dalam mendokumentasikannya, ada yang membuat catatan pribadi, baik itu di buku maupun di komputer masing-masing, ada yang membiarkannya tersimpan dalam *e-mail/WA*, ada juga yang hanya menyimpan dalam ingatan saja. Demikian pula untuk pertimbangan dalam menyebarkannya, analis memiliki parameter dan pertimbangan yang berbeda-beda juga, bahkan ada yang baru menyebarkannya apabila atasan memintanya. Hal tersebut juga menunjukkan tidak adanya analisa, penilaian dan validasi, apakah sebuah pengetahuan yang didapatkan merupakan sebuah *critical resources* atau bukan. Akibatnya, bisa saja ada pengetahuan yang sebenarnya merupakan *critical resources* dan perlu disebar, akhirnya hilang, karena tidak didokumentasikan dan tidak ada yang menyadari bahwa, pengetahuan yang hilang tersebut sebenarnya merupakan pengetahuan yang penting. Atau sebaliknya, bisa saja ada pengetahuan yang sebenarnya bukan merupakan *critical resources*, namun didokumentasikan dengan baik dan disebar ke seluruh anggota organisasi.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang ada dapat disimpulkan proses *learning* telah berjalan baik di GARK Surabaya, meskipun masih belum sepenuhnya sesuai dengan *system learning organization model*. Dimensi *structure* pada *organization subsystem*, dimensi *personal mastery* dan *mental model* pada *learning subsystem*, dimensi *customer* pada *people subsystem* dan *technology subsystem* adalah dimensi dan subsistem yang paling mendukung terjadinya proses pembelajaran di GARK Surabaya. Sedangkan dimensi dan subsistem yang harus lebih diperhatikan dan ditingkatkan agar proses *learning* di GARK Surabaya lebih baik lagi adalah dimensi *vision* pada

*organization subsystem*, dimensi *strategy* pada *organization subsystem* dan *knowledge subsystem* (dimensi *storage*, dimensi *analysis and data mining*, dimensi *transfer and dissemination*, dan dimensi *transfer and dissemination*).

Dimensi *system thinking* pada *learning subsystem* di internal GARK Surabaya sudah berjalan baik, namun perlu dipikirkan agar dimensi ini berkembang lebih luas, khususnya dengan *customer* internal, yaitu SBK dan SLK, agar bisa memberikan *service* lebih baik kepada (calon) debitur, namun tidak melupakan keamanan kredit yang diberikan. *Technology subsystem* adalah salah satu subsistem yang paling mendukung terjadinya proses pembelajaran di GARK Surabaya. Namun demikian, mayoritas teknologi yang digunakan, baik itu berupa *tools* atau aplikasi, merupakan produk yang telah disediakan oleh kantor pusat atau pihak eksternal. Terobosan *tools* dan/atau aplikasi berbasis komputer yang dikembangkan oleh GARK Surabaya sendiri masih minim.

Beberapa strategi dan upaya perbaikan yang bisa dilakukan agar proses pembelajaran di GARK Surabaya menjadi lebih optimal adalah

- Membuat visi pembelajaran di unit kerja, dibuat tertulis dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi, sehingga lebih mudah untuk diketahui, dipahami dan dilaksanakan.
- Merumuskan strategi yang ingin dicapai ke dalam rencana tahunan yang lebih detail, termasuk membuat parameter dan sarana *monitoring*-nya, terkait dengan masalah pembelajaran tersebut. Sehingga *progress* pencapaian visi pembelajaran setiap tahun dapat diukur dan dilihat, apakah sudah sesuai harapan.
- Merumuskan kriteria *critical resources* pengetahuan, membuat parameternya, membuat SOP-nya (*Standard Operating and Procedure*) dan membuat aplikasinya (apabila memungkinkan). Tujuannya adalah agar pengetahuan-pengetahuan baru yang diperoleh analis, bisa disaring lebih baik, terdokumentasi lebih baik, dan disebar lebih baik.
- Mengoptimalkan penggunaan laman KM Center sebagai salah satu referensi dalam mencari pengetahuan.
- Mendorong unit kerja untuk belajar membuat terobosan *tools* dan/atau aplikasi berbasis komputer yang dapat mendukung proses kerja dan pembelajaran yang ada.

Sedangkan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya yang bisa dilakukan adalah dilakukan penelitian dengan pendekatan teori yang sama di unit kerja BCA lainnya agar bisa dilihat lebih luas lagi proses *learning* yang ada di BCA apabila dilihat dengan pendekatan *system learning organization model* tersebut; dilakukan penelitian dengan pendekatan teori yang berbeda di GARK Surabaya, sehingga bisa dilakukan perbandingan, terkait proses *learning* yang ada apabila dilihat dari perspektif yang berbeda dan dilakukan penelitian dengan metode kuantitatif dengan pendekatan teori yang sama, agar perbandingan dalam pengukuran dimensi dan *subsystem* dalam *system learning organization model* semakin dalam.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Affifudin, & Saebani, B. A. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Aminullah, Erman (2004). *Berpikir Sistemik Untuk Pembuatan Kebijakan Publik, Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta. PT Ikrar Mandiriabadi.
- Annual Report PT Bank Central Asia Tbk. Tahun 2017
- Berrio, Angel (2005). *Assessing the Learning Organization Profile of Ohio State University Extension Using the System-Linked Learning Organization Model*. Universided de Vina del Mar. Ciencias Social Online. 2006. Vol III No. 1
- Garvin, D, A. (1993/2000). *Learning in Action. A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston : Harvard Business Scholl Press
- Marquardt, Michael. J. (1996). *Building the Learning Organization, A Systems Approach To Quantum Improvement and Global Success*. New York : Mc Graw Hill
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Offset.
- Neuman, W. (2003). *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approach*. Boston : Allyn and Bacon.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Canada : Sage
- Poerwandari, K. (2007). *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi*. Jakarta ; PSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan PT Bank Central Asia Tbk. 2017
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday.
- Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday.
- Susilo, Arif Puji (2012). *Studi Tentang Learning Organization di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Satu*
- Walliman, N. (2006). *Social Research Methods*. London : Sage Course Companions.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research : Design and Methods*. Third Edition. USA ; London : Sage Publications. Inc.
- Yin, R. K. (2002). *Case Study Research : Design and Methods*. London : Sage Publications
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research : Design and Methods*. Third Edition. USA ; London : Sage Publications. Inc.
- Zikmund, W. G. (2010). *Business Research Methods*. South Western : Cengage Learning.