

MODEL PEMBELAJARAN ANTAR-LEVEL PADA CREDIT UNION BEREROD GRATIA

Wilfridus B. Elu
IKPIA Perbanas Jakarta
wilfridus@perbanas.id

Abstract

This case study is intended to describe the inter-level learning process at the Bererod Gratia Credit Union (CUBG) Jakarta and its characteristics based on the concept of inter-level learning in the organization and oriented to the strategic renewal developed by Crossan, Lane, and White (1999), which are learning between individual, group, and organizational levels through 4I: Intuiting, Interpreting, Integrating, Institutionalizing. Also described are the implications of organizational learning on corporate governance. The study was conducted on learning in solving problems of negative results case in the Bintaro Service Place (TP) and loan decisions that must involve the Head Office. Key informants consist of credit staff, Head of Office, and Committee members at Bintaro TP and General Manager at Head Office. The results show that the inter-level learning process in CUBG has a dynamic balance between learning for innovation and change (exploration) with learning for standardization for management certainty (exploitation). Learning is also holistic and includes single-loop learning to triple-loop learning. One important implication of corporate governance is the increasingly entrenched culture of check and balances at various levels of the organization. Communication centrality in learning requires the development of generative change capabilities at every level of the organization to ensure the continuity of transformation is in balance with the development of governance to maintain organizational integrity.

Keywords: *Organizational Learning; Inter-level Learning, Corporate Governance*

Abstrak

Studi kasus ini dimaksudkan untuk menggambarkan proses pembelajaran antar-level pada *Credit Union Bererod Gratia* (CUBG) Jakarta dan karakteristiknya berdasarkan konsep pembelajaran antar-level dalam organisasi dan berorientasi pada pembaharuan strategis yang dikembangkan oleh Crossan, Lane, dan White (1999), yaitu pembelajaran antara tingkat individu, kelompok, dan organisasi melalui 4I: *Intuiting, Interpreting, Integrating, Institutionalizing*. Dideskripsikan juga implikasi pembelajaran organisasi terhadap tata kelola perusahaan. Studi dilakukan terhadap pembelajaran-pembelajaran dalam penyelesaian permasalahan selisih hasil yang negatif di Tempat Pelayanan (TP) Bintaro dan keputusan-keputusan pinjaman yang harus melibatkan Kantor Pusat. Informan kunci terdiri dari staf kredit, Kepala Kantor, dan anggota Komite di TP Bintaro maupun *General Manager* di Kantor Pusat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pembelajaran antar-level pada CUBG memiliki keseimbangan yang dinamis di antara pembelajaran untuk inovasi dan perubahan (eksplorasi) dengan pembelajaran untuk standarisasi untuk kepastian pengelolaan (eksploitasi). Pembelajaran juga bersifat holistik dan mencakup *single-loop learning* hingga *triple-loop learning*. Salah satu implikasi penting terhadap tata kelola perusahaan adalah semakin membudayanya *check and balances* pada berbagai tingkatan organisasi. Sentralitas komunikasi dalam pembelajaran menuntut pengembangan kapabilitas perubahan generatif di setiap lapisan organisasi untuk menjamin keberlanjutan transformasi dalam keseimbangan dengan pengembangan tata kelola untuk menjaga integritas organisasi.

Kata Kunci: Pembelajaran organisasi; pembelajaran antar-level; tata kelola perusahaan.

1. PENDAHULUAN

Eksistensi *Credit Union* (CU) berkaitan erat dengan upaya perbaikan kesejahteraan masyarakat yang mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat, khususnya lapisan menengah dan bawah. Sebagai koperasi keuangan, CU dimiliki oleh anggota, menyediakan pinjaman dan layanan keuangan lainnya bagi anggota, serta dikelola berdasarkan prinsip tolong-menolong. Sebagai pergerakan, CU menjalankan semangat demokrasi ekonomi dan sistem ekonomi alternatif berupa ekonomi koperasi (*co-operative economy*). CU telah menjadi kekuatan ketiga setelah pemerintah dan korporasi-korporasi bisnis berdasarkan perannya yang signifikan bagi pembangunan bangsa-bangsa (Bello, 2005).

Di Indonesia, CU berkembang pesat sejak diperkenalkan oleh perwakilan *World Council of Credit Unions* (WOCCU) pada 1967. Pada 2016 tercatat 914 koperasi kredit dengan anggota sebanyak 2,7 juta orang dan dana simpanan sebesar Rp22,68 triliun serta aset mencapai lebih dari Rp25 triliun.

Perkembangan CU pada umumnya mengikuti pola pertumbuhan bisnis, yaitu lahir, bertumbuh, matang, dan mengalami kemunduran, bahkan keluar dari industri. Ada CU yang bertumbuh dengan baik dan mampu menjaga kinerja yang tinggi tetapi ada juga CU yang stagnan, bahkan gagal.

CU Bererod Gratia—lazim dikenal sebagai CUBG—merupakan salah satu CU di Jakarta yang berkembang dengan sangat cepat dalam aspek keanggotaan, aset, maupun pengembangan sistem layanan dan tata kelola perusahaan yang baik. Ketika didirikan pada 2006, CU yang kini berkantor pusat di Utan Kayu, Jakarta Timur hanya memiliki 11 orang anggota. Pada akhir Juni 2018 CUBG telah memiliki 10.819 orang anggota dan aset sebesar Rp154.229.277.353

(<http://www.cubg.or.id/>, diakses pada 18 Juli 2018). Ekspansi wilayah pelayanan juga berkembang dengan cepat dan mencapai 13 Tempat Pelayanan (TP): Cikini, Tangerang, Kampung Sawah, Tanjung Priok, Bintaro, Bawen (Jawa Tengah), Wedi (Jawa Tengah),

Blok Q, Yogyakarta, Duren Sawit, Pamulang, Bantar Gebang, dan Pasar Kemis. Meskipun begitu, TP-TP di Jawa Tengah dan Yogyakarta harus dibuat mandiri karena sulitnya pengendalian.

CUBG termasuk 100 besar CU di Indonesia, bahkan pernah berada dalam jajaran 40 besar. Perkembangan positif ini disertai dengan permasalahan pelik yang berhasil diselesaikan dengan baik meskipun memakan waktu yang lama dan melibatkan kepengurusan dari beberapa periode berbeda. Salah satu yang paling penting dalam konteks tata kelola perusahaan adalah diselesaikannya masalah pinjaman macet dan “investasi bodong” yang nilainya cukup besar yang diakibatkan oleh pelanggaran terhadap mekanisme dan prosedur standar.

Penelitian terhadap pembelajaran antar-level dalam penyelesaian permasalahan-permasalahan ini dilakukan di TP Bintaro yang jumlah anggotanya relatif besar pada fase awal pembentukan tetapi kemudian mengalami pertumbuhan yang melambat. TP Bintaro dan Kantor Pusat terlibat aktif untuk mengatasi kondisi SHU TPU Bintaro yang negatif selama kurun waktu yang lama. Tingginya pinjaman lalai yang terjadi diakibatkan oleh ketidakseimbangan antara penyimpanan dengan peminjaman. Kasus pinjaman lalai yang penyelesaiannya pelik dan diwarisi dari periode awal berhasil diselesaikan meskipun memakan waktu yang lama. Tata kelola yang baik dan nilai-nilai yang dianut oleh CUBG semakin teruji melalui penyelesaian kasus-kasus yang terjadi.

Upaya kolektif untuk mengatasi kedua permasalahan melibatkan semua level, yaitu TP Bintaro, manajemen maupun pengurus yang berada di Kantor Pusat. Pada akhirnya, tingkat pinjaman lalai berhasil ditekan dan jumlah pinjaman berhasil ditingkatkan sehingga SHU semakin positif. Inisiasi dan praktik di TP Bintaro ini kemudian menjadi model bagi keseluruhan CUBG. Keputusan atas usulan pinjaman yang pelik dan melibatkan manajemen dan Pengurus di Kantor Pusat pada umumnya dapat diselaraskan sehingga potensi pinjaman lalai

dan kerugian CUBG dapat ditekan dengan baik.

Pembelajaran dari upaya-upaya untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan pelik nampaknya dikonstruksikan oleh relasi-relasi generatif yang diklaim oleh Lane & Maxfield (1996) sebagai relasi-relasi yang mampu menghasilkan sumber-sumber nilai baru yang jauh lebih maju. Pembelajaran sistemik ini turut memperkuat tata kelola dan meningkatkan kinerja CUBG secara keseluruhan. Fenomena ini memberikan konfirmasi atas pandangan Senge (1990) serta penelitian-penelitian dari Nafei (2015), Ratna *et al.* (2014) dan Schreider (2015) tentang kontribusi pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajar (*organizational learning*, OL) sebagai prediktor penting bagi kinerja yang berkelanjutan. Lebih dari itu, fenomena ini mencerminkan pembelajaran antar-level sebagai kunci bagi pengintegrasian organisasi secara keseluruhan dan pembaharuan strategis (Crossan *et al.*, 1999). Dalam hal ini, terjadi pembelajaran di antara individu, kelompok, dan organisasi yang mencakup empat sub-proses atau 4I: *Intuiting*, *interpreting*, *integrating*, *institutionalizing* (Crossan *et al.*, 1999; Crossan & Berdrow, 2003). Penelitian ini difokuskan pada karakteristik pembelajaran antar-level pada CUBG sebagai sebuah organisasi berbasis komunitas dan implikasinya terhadap tata kelola perusahaan.

1.1 Organisasi Pembelajar dan Pembelajaran Organisasi

Organisasi pembelajar (*learning organization*, LO) dipahami sebagai kumpulan orang-orang yang berusaha bersama-sama untuk mengembangkan kemampuan kolektif mereka di dalam menciptakan apa yang benar-benar diinginkan oleh mereka (Senge, 1990). Kesatuan ini senantiasa terarah pada misi dan visi bersama yang luhur dan layak untuk diperjuangkan bersama-sama terus-menerus. LO juga memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan pribadi serta transformasi diri terus-menerus

(Marquardt & Reynolds, 1994; Marquardt, 1996). LO, dengan demikian, memiliki ketangguhan dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan bisnis dewasa ini yang bercirikan VUCA: *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity*, *Ambiguity*.

Proses perubahan pola pikir dan perilaku berlangsung dalam pembelajaran organisasi (Easterby-Smith *et al.*, 2000) sebagai akibat akumulasi pengetahuan (Nonaka, 1991) termasuk pembelajaran dari pengalaman (Fiol & Lyllies, 1985). Pembelajaran organisasi (*organizational learning*, OL) dapat melibatkan evolusi dari proses-proses organisasi, seperti aturan, prosedur, kesepakatan, strategi dan teknologi yang diperlukan untuk beroperasinya organisasi (Levitt & March, 1988). Dengan begitu, OL mencakup unsur-unsur kognitif, perilaku, dan teknis (Rashman *et al.*, 2009).

1.2 Pembelajaran Antar-Level

Perubahan organisasi yang bersifat strategik hanya dapat terjadi jika ada pembelajaran antar-level (Crossan *et al.*, 1999; Crossan & Berdrow, 2003). Pembelajaran antar-level menjadi penting karena organisasi sebagai sistem terbuka memerlukan keterpaduan dari semua elemen di dalamnya di dalam merespon kebutuhan dari semua unsur relevan dalam lingkungannya yang senantiasa berubah.

Model OL antar-level yang dikembangkan oleh Crossan, Lane, dan White (1999) melibatkan keterpaduan pembelajaran di tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Proses pembelajaran ini meliputi *intuiting*, *interpreting*, *integrating*, *institutionalizing* (Crossan *et al.*, 1999; Crossan & Berdrow, 2003). Pembelajaran pada level individu mencakup *intuiting* dan *interpreting*; pada level kelompok terjadi melalui *interpreting* dan *integrating*; dan pada level organisasi terjadi melalui *integrating* dan *institutionalizing* (Crossan *et al.*, 1999).

Tabel 1. Pembelajaran/Pembaharuan Di Dalam Organisasi: Empat Proses Melalui Tiga Tingkatan

Level	Proses	Input/Outcomes
Individu	<i>Intuiting</i>	Pengalaman Citra (<i>images</i>) Metafora
	<i>Interpreting</i>	Bahasa Peta kognitif Percakapan/dialog
Kelompok	<i>Integrating</i>	Pemahaman bersama (<i>shared understandings</i>) Saling penyesuaian <i>Interactive Systems</i>
Organisasi	<i>Institutionalizing</i>	Kebiasaan-kebiasaan (<i>routines</i>) Sistem diagnostik Aturan dan Prosedur

Sumber: Crossan, Lane & White (1999).

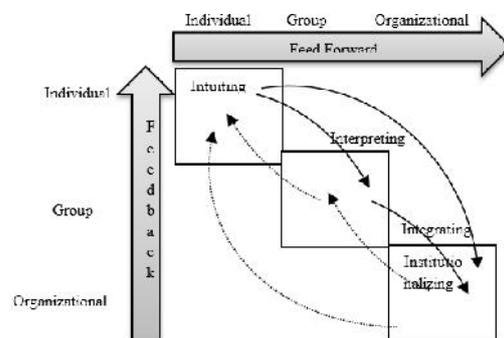
Intuiting merupakan pelibatan kesadaran alam bawah sadar tentang pola dan/atau kemungkinan-kemungkinan yang terkandung dalam aliran pengalaman seseorang (Crossan *et al.*, 1999:525). *Intuiting* terjadi dalam diri manusia secara individual dan dapat memengaruhi tindakan intuitif. *Intuiting* dapat memengaruhi orang lain jika orang lain berusaha untuk berinteraksi dengan individu tersebut (Crossan *et al.*, 1999; Crossan & Berdrow, 2003). Jadi, *intuiting* merupakan proses alam bawah sadar dimana individu memahami berbagai pola dalam pengalaman-pengalaman di masa lalu atau di masa kini dan mengidentifikasi potensi penggunaannya dalam lingkungan kerja yang sedang dijalani (Wisemen, 2007).

Interpreting berkaitan dengan proses penjelasan bagi diri sendiri atau bagi orang lain mengenai wawasan atau pengetahuan yang mendalam atau sebuah gagasan (Crossan *et al.*, 1999; Crossan & Berdrow, 2003). Melalui proses pemaknaan, pembelajaran individu terhubung dengan pembelajaran kelompok, yaitu ketika terjadi dialog atas peta kognitif individu. Kapabilitas orang-orang dan iklim organisasi diperlukan agar pembelajaran individu bermanfaat bagi pembelajaran organisasi.

Integrating adalah proses pengembangan pemahaman bersama di antara individu-individu dan pengambilan tindakan yang terkoordinasi melalui saling penyesuaian (Crossan *et al.*, 1999). Dialog dan tindakan bersama merupakan faktor kritis bagi pemahaman bersama. Tindakan bersama yang semula bersifat informal dapat dilembagakan melalui tindakan terkoordinir yang berulang (Crossan & Berdrow, 2003) sehingga pembelajaran kelompok terhubung dengan pembelajaran organisasi.

Institutionalizing adalah proses untuk memastikan bahwa tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebagai kebiasaan benar-benar terjadi dalam kenyataan (Crossan *et al.*, 1999). Tugas-tugas ditentukan, tindakan-tindakan dispesifikasi, dan mekanisme-mekanisme ditetapkan agar dihasilkan tindakan-tindakan yang teratur. Proses pembelajaran dilekatkan dalam sistem, struktur, prosedur, dan strategi (Crossan & Berdrow, 2003). OL mendukung pembelajaran individu dan kelompok dalam mendayagunakan hasil-hasil pembelajaran yang telah dilembagakan (eksploitasi). Sebaliknya, pembelajaran pada tingkat individu dan kelompok mendorong inovasi dan perubahan yang dapat memperbaharui kebiasaan-kebiasaan (eksplorasi). Dengan demikian, terjadi keseimbangan di antara perubahan-fleksibilitas dan kepastian-keteraturan dalam organisasi.

Pembelajaran melalui proses 4I berlangsung dinamis seperti ditunjukkan pada Gambar berikut.



Gambar 1. Model Pembelajaran Antar-Level

Sumber: Crossan, Lane & White (1999)

1.3 Jenis-jenis Pembelajaran Organisasi

Terdapat berbagai jenis OL berdasarkan dampaknya. Secara umum OL dapat dikelompokkan menjadi pembelajaran Tipe 1, Tipe 2, dan Tipe 3. Argyris & Schön (1978) membedakannya menjadi *single-loop learning*, *double-loop learning*, dan *triple-loop learning*.

Dalam Tipe 1, OL bersumber dari kesenjangan antara hasil atau kinerja aktual dengan harapan dan menekankan perubahan tindakan. Dalam Tipe 2, OL melibatkan perubahan perilaku, yakni dipersoalkan latar belakang dari perilaku. Sementara itu, pembelajaran Tipe 3 menunjukkan adanya perubahan asumsi atau paradigma yang mendasari perilaku dan tindakan, atau terjadi metanoia. Semua tipe OL memiliki kegunaannya masing-masing bagi organisasi. Tipe 1 memiliki nilai penting dalam kaitannya dengan penanganan pekerjaan-pekerjaan yang berisiko tinggi dan menuntut kecermatan dan kedisiplinan. Pencatatan keuangan dan pengoperasian mesin-mesin otomatis berskala besar menuntut kemampuan pembelajaran *Type 1*. Di sisi lain, pembelajaran yang menuntut perubahan perilaku (Tipe 2) diperlukan untuk aktivitas-aktivitas yang memerlukan penyesuaian yang terus-menerus. Sementara itu, pembaharuan, transformasi, atau perubahan yang radikal memerlukan pembelajaran Tipe 3.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan mengacu paradigma transisi fungsionalis-konstruksionis yang dikemukakan oleh Popova-Nowak & Cseh (2015).

Penelitian ini dilakukan di TP Bintaro dan Kantor Pusat CUBG. Data sekunder dilakukan melalui telaah atas dokumen-dokumen kantor yang diberikan akses resmi dari CUBG. Sementara itu, data primer dihimpun melalui wawancara perorangan maupun wawancara dalam kelompok. Informan kunci dari TP Bintaro terdiri dari staf kredit, Kepala Kantor, dan anggota

Komite yang aktif dalam penyelesaian permasalahan pinjaman dan SHU yang negatif. Informan kunci dari Kantor Pusat adalah General Manager. Mereka memiliki informasi yang kaya mengenai kasus-kasus yang dijadikan studi kasus.

Data dianalisis melalui proses reduksi data, tahap *display*, dan tahap analisis dan penarikan kesimpulan (Miles *et al.*, 2014). Untuk meningkatkan keterpercayaan hasil penelitian, dilakukan triangulasi sumber data.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Deskripsi Singkat CUBG dan TP Bintaro

CUBG didirikan secara resmi sebagai badan hukum pada 17 Juli 2007 setelah gagasan awal pada akhir tahun 2002 berhasil dimatangkan. Pemantapan konsep dilakukan melalui sosialisasi dari Inkopdit dan BK3D Kalimantan. Nama *Bererod Gratia* merupakan penggabungan kata "*bererod*" (Bahasa Betawi) yang berarti "beriringan" dan kata "*gratia*" (Latin) yang berarti "rahmat." Diharapkan bahwa melalui CUBG secara bersama-sama memperoleh rahmat.

Visinya adalah "Menjadi Gerakan *Credit Union* Terpercaya dan Profesional Menuju Masyarakat Mandiri dan Sejahtera. Sementara itu, misinya adalah (1) mengelola CUBG secara transparan dan akuntabel; (2) memberikan pelatihan dan pendidikan berkesinambungan kepada pengelola; (3) memberikan pendidikan dan pendampingan tentang pengelolaan keuangan dan kewirausahaan; (4) menciptakan produk inovatif sesuai kebutuhan anggota; dan (5) membangun kerjasama dengan berbagai pihak untuk mengembangkan gerakan *Credit Union*. CUBG terpanggil untuk berkontribusi secara profesional bersama-sama dengan jejaringnya dalam gerakan peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat melalui pelayanan finansial. Visi dan misi diwujudkan dengan mengacu nilai-nilai integritas, kreativitas, tanggung jawab, semangat kerjasama, peduli, mengembangkan diri dan tekun.

Empat pilar utama kegiatan CUBG terdiri dari pelayanan keuangan, pemberdayaan, penguatan lembaga, dan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan pilar terpenting.

Kini terdapat 10 macam layanan pinjaman: Pinjaman menambah simpanan, pinjaman produktif, pinjaman modal kerja, pinjaman keperluan rumah tangga, pinjaman kendaraan, pinjaman rumah, pinjaman pendidikan, pinjaman kavling tanah, pinjaman hari raya, dan pinjaman wisata rohani. Semua produk ini dirumuskan dalam Pola Kebijakan (POLJAK) dan diasuransikan pada program Jalinan BKCU. Kebijakan ditentukan dalam Keputusan tentang persetujuan pinjaman dilakukan secara berjenjang: level Manajer TP atau Kepala Kantor TP, Komite di TP, GM, dan Pengurus di Kantor Pusat.

3.2 Proses Pembelajaran Antar-Level pada CUBG

3.2.1 *Intuiting*

Pembelajaran pada tingkat individu dalam kasus pemberian pinjaman yang diajukan oleh anggota TP Bintaro dan melibatkan keputusan Komite TP maupun manajer di Kantor Pusat dan/atau Pengurus di Kantor Pusat menunjukkan adanya pemanfaatan pengetahuan intuitif yang dimiliki oleh setiap individu di setiap level. Pengajuan pinjaman yang tidak sesuai dengan Poljak selalu menimbulkan pergulatan batin dalam diri masing-masing. Konflik intra-personal terjadi ketika kata suara hati bertolak belakang dengan pertimbangan akan tekanan untuk menghasilkan kinerja, berupa penekanan SHU yang negatif. Meskipun begitu, secara umum intuisi tentang potensi kegagalan dan resiko yang tinggi ditemukan sama pada semua level. Dengan begitu, mitigasi resiko dapat dilaksanakan sejak level yang paling rendah.

Penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran individual sangat ditentukan oleh pengalaman spesifik yang dirujuk oleh setiap individu. Pada level staf pinjaman, hal ini ditentukan oleh pengalaman berinteraksi dengan kelompok peminjam lalai dan macet.

Pengalaman tertekan karena kesulitan untuk meningkatkan jumlah pinjaman di TP ikut memengaruhi pertimbangan-pertimbangan dari staf, pimpinan, dan anggota Komite di TP. Di sisi lain, intuisi yang didorong oleh pengalaman berinteraksi secara mendalam dengan calon membangkitkan kewaspadaan tentang karkter peminjam yang harus dipertimbangkan secara mendalam dalam proses keputusan pemberian pinjaman.

Dalam kasus tertentu, individu-individu pada level yang lebih rendah memberikan persetujuan untuk pengajuan pinjaman tetapi mereka berharap bahwa intuisi pejabat yang lebih tinggi dapat membantu dalam proses keputusan pinjaman. Harapan mereka pada umumnya terpenuhi. Hal ini menunjukkan adanya kemampuan *intuiting* yang telah menyatukan segenap unsur di dalam CUBG.

Dalam kasus upaya penekanan selisih SHU yang negatif, pembelajaran pada level individu di tingkat staf terjadi melalui pembelajaran dari masa lalu dan juga ekspektasi tentang kerugian yang lebih besar jika pinjaman lalai tidak segera ditangani secara memadai. Masing-masing pihak menyadari bahwa kondisi yang semakin buruk akan mengurangi kredibilitas TP Bintaro maupun CUBG secara keseluruhan.

Melalui kegiatan *intuiting*, individu-individu terkait memiliki menyadari dorongan-dorongan “mencari keuntungan sendiri dengan merugikan kepentingan yang lebih besar” dari sebagian kecil anggota dalam memanfaatkan layanan simpanan dan pinjaman. Fakta menunjukkan, sejumlah anggota yang telah mapan secara ekonomi mencari keuntungan dari Balas Jasa Simpanan (BJS) yang tinggi tanpa kontribusi dalam peminjaman sehingga menekan SHU. Kesamaan intuisi yang muncul dalam percakapan-percakapan di Kantor TP menghasilkan keberanian manajemen dan Komite TP untuk menekan jumlah maksimum simpanan dengan BJS yang tinggi. Kemudian dibuat kebijakan yang mewajibkan anggota-anggota tersebut untuk menimjan. Lebih lanjut, kebijakan penurunan batas maksimum simpanan dengan BJS tinggi diberlakukan. Anggota

didorong untuk menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban.

Di sisi lain, kedekatan mereka dengan anggota juga menghasilkan *tacit knowledge* tentang kondisi dan perilaku sebenarnya dari para peminjam yang menunggak. Klastering berdasarkan perilaku peminjam pada akhirnya dilakukan dan digunakan sebagai dasar untuk *problem solving*.

Semuanya ini sejalan dengan pandangan bahwa pembelajaran organisasi, inovasi, dan kreativitas hanya dapat terjadi dalam individu. Bahkan dapat dikatakan bahwa tanpa individu yang belajar maka tidak akan ada pembelajaran organisasi (Senge, 1990; Crossan *et al.*, 1999).

3.2.2 Interpreting

Interpreting adalah proses yang terjadi pada individu maupun kelompok. Percakapan-percakapan yang terjadi di antara individu-individu di TP Bintaro memungkinkan mereka menggunakan bahasa yang sama di dalam berinteraksi dengan pihak-pihak di luar TP.

Dalam kasus penolakan pinjaman oleh Kantor Pusat, staf dan manajemen serta Komite TP mampu menyamakan bahasa sebelum keputusan dari Pusat disampaikan kepada anggota. Penjelasan atas situasi diarahkan agar memberikan perspektif positif, yaitu untuk mengantisipasi perkembangan bisnis anggota di masa depan dan juga dalam rangka menjaga kesehatan CUBG secara keseluruhan. Relasi yang menempatkan kepentingan anggota dalam suatu keharmonisan dengan pengembangan komunitas yang sehat mencerminkan pola perubahan dialogis atau generatif seperti diungkapkan oleh Pruitt (2007). Hal ini mendukung pengembangan tata kelola perusahaan yang semakin berintegritas.

3.2.3 Integrating

Kesatuan tindakan ditunjukkan dalam upaya kolektif mengatasi SHU negatif maupun dalam menghadapi permasalahan pinjaman yang pelik. Pengajuan pinjaman ke tingkat

Kantor Pusat dilakukan berdasarkan diskusi dan dialog antara manajemen TP dan Komite. Ketika terdapat keragu-raguan, maka dilakukan pembagian tugas untuk mendalami kelayakan pinjaman lebih jauh dengan menambah informasi. Di sisi lain, TP melakukan penyesuaian terhadap kebijakan dan aspirasi Kantor Pusat.

Dalam upaya mengatasi SHU negatif melalui peningkatan pinjaman anggota, upaya-upaya simultan dilakukan antara staf, manajemen, dan Komite. Dilakukan pendekatan secara personal maupun kelompok.

3.2.4 Institutionalizing

Pelembagaan dilakukan terhadap praktik-praktik yang baik dan berhasil di tingkat TP Bintaro. Di antaranya melalui perubahan Poljak dan pemberlakuannya secara efektif. Perubahan dilakukan melalui pembahasan dan perumusan dalam forum yang diselenggarakan oleh Kantor Pusat.

Meskipun begitu, pelembagaan belum sepenuhnya didukung dengan penjelasan tertulis atas keputusan Kantor Pusat. Akibatnya, TP kesulitan untuk memberikan penjelasan kepada anggota.

3.3 Karakteristik Pembelajaran Organisasi pada CUBG

Deskripsi tentang proses pembelajaran 4I yang mengintegrasikan ketiga level memberikan wawasan tentang karakteristik pembelajaran organisasi yang terjadi pada CUBG. Pembelajaran pada level yang paling rendah terutama terjadi pada tingkat individu. Penyesuaian-penyesuaian kecil dilakukan oleh staf kredit ketika menemukan ketidak-cocokan data dan informasi dalam memeriksa usulan pinjaman dari anggota. Sampai dengan batas tertentu, pembelajaran operasional ini juga terjadi pada level manajemen kantor dan Komite di TP, bahkan di Kantor Pusat. Perubahan-perubahan inkremental ini dilakukan untuk memenuhi standar-standar prosedur dan/atau untuk menjaga keharmonisan dalam interaksi sosial.

Pembelajaran pada level yang lebih tinggi ditemukan dalam konteks keputusan yang melibatkan sumber daya dan resiko yang lebih besar. Pembelajaran ini dapat teramati di tingkat TP dan Kantor Pusat, yakni *double-loop learning* maupun *triple-loop learning*. Telah terjadi perubahan paradigma menuju CUBG sebagai lembaga keuangan berbasis komunitas. Penguatan pada kelompok dilakukan melalui Kelompok Basis Anggota (KBA).

3.4 Implikasi Pembelajaran Organisasi Terhadap Tata Kelola CUBG

Pembelajaran pada tingkat individu dan kelompok telah membantu mempertajam aspek-aspek yang harus ditingkatkan pengaturannya melalui kebijakan, strategi, struktur, maupun prosedur. Inovasi dan terobosan untuk memperkuat sistem pengendalian didorong oleh pengetahuan dan kearifan yang berkembang melalui *intuiting*, *interpreting*, dan *integrating*. Sementara itu, *institutionalizing* telah memantapkan sistem, budaya, struktur, dan prosedur. Kaderisasi manajemen dan kepengurusan yang berjenjang memperkuat pelembagaan tata kelola melalui peningkatan profesionalisme di semua lini.

Dengan demikian, maka tata kelola perusahaan yang baik juga dapat dikembangkan lebih lanjut melalui siklus pembelajaran 4I yang dinamis dan siklikal. Tantangan-tantangan di masa depan nampaknya berkaitan dengan pengelolaan terhadap penggunaan kekuasaan dan politik dalam manajemen. Kebijaksanaan manajerial (*managerial wisdom*) semakin diperlukan untuk memajukan tata kelola perusahaan, yaitu adanya perpaduan yang tepat dari pendekatan institusional dan *stewardship approach*.

4. Penutup

Pembelajaran antar-level pada CUBG melalui keempat sub-proses—*intuiting*, *interpreting*, *integrating*,

institutionalizing—diterapkan secara holistik pada seluruh lapisan organisasi. Pembelajaran organisasi mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksplotasi atas hasil-hasil pembelajaran serta menjangkau pembelajaran paradigmatik (*triple-loop learning*). Pada akhirnya, pembelajaran organisasi yang telah dicapai menuntut pengembangan tata kelola yang makin menekankan kearifan manajerial. Pembelajaran yang disertai dengan perubahan paradigmatik, yaitu peralihan menuju lembaga keuangan berbasis-komunitas perlu didukung dengan pengembangan iklim dan budaya perubahan generatif.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Bello, D. A. 2005. *The Role of Cooperative Societies in Economic Development*. MPRA Paper No. 23161, posted 9. June 2010. Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/23161/>.
- Crossan, M.M. & Berdrow, I. 2003. *Organizational Learning and Strategic Renewal*. Strategic Management Journal, Nov. 2003; 24, 11; ABI/INFORM Global. pp. 1087-1105.
- Crossan, M.M., Lane, H.W., & White, R.E. 1999. *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*. Academy of Management Review, Vol. 24. No. 2, pp. 522-537.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. & Nicolini, D. 2000. *Organizational learning: Debates past, present, and future*. Journal of Management Studies, 37(6), 783-796.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. 1985. *Organizational Learning*. Academy of Management Review, Vol. 10, 803- 813.
- Lane, D. & Maxfield, R. 1996). *Strategy under complexity: Fostering generative relationships*. Long

- Range Planning, Vol. 29, Elsevier Ltd. pp. 215-231.
- Levitt, B., March, J.G. 1988. *Organizational learning*. Annual Review of Sociology, Vol. 14, pp. 319-340. Stanford University.
- Marquardt, M. 1996. *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. & Reynolds, A. 1994. *The Global Learning Organization*. New York: Richard D. Irwin.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Los Angeles: SAGE Pub., Inc.
- Nafei, W.A. 2015. *Organizational Learning and Organizational Performance: A Correlation Study in the Kingdom of Saudi Arabia*. American International Journal of Social Science, Vol. 4, No. 2; April 2015. Pp 191 – 208.
- Nonaka, I. 1991. *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review, 69 (6), 96–104.
- Popova-Nowak, I.V. & Cseh, M. 2015. *The Meaning of Organizational Learning: A Meta-Paradigm Perspective*. Human Resource Development Review. Vol. 14(3), pp. 299-331.
- Pruitt, B. 2007. *The Generative Change Community: Cases About the Meaning of “Generative Dialogic Change Processes”*. Reflections, The SoL Journal on Knowledge, Learning, and Change. Vol. 2, No. 2. Pp. 1-5
- Rahayu, E. M. 2017. *Mengejutkan, Potensi Pajak Credit Union!* Majalah Swa, 30 September 2017. <https://swa.co.id/swa/trends/mengejutkan-potensi-pajak-credit-union>.
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. 2009. *Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature*. International Journal of Management Reviews, 11, 463–494. <https://doi.org/10.1111/j.14682370.2009.00257>.
- Schreider, C. 2015. *Organizational Learning—The Boost to Organizational Performance: An Organizational Development Assessment amongst Austrian Business Entities*. Journal of WEI Business and Economics-August 2015, Volume 4, Number 2.
- Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century.
- Song, J. H., Jeung, C., & Cho, S.H. 2011. *The impact of the learning organization environment on the organizational learning process in the Korean business context*. The Learning Organization, Vol. 18, No. 6, pp. 468-485.
- Wiseman, E. 2007. *The institutionalism of Organizational Learning: A Neoinstitutional Perspective*. In Proceedings of OLKC 2007 – “Learning Fusion.”