

## BAB IV

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### A. Hasil Pengumpulan Data

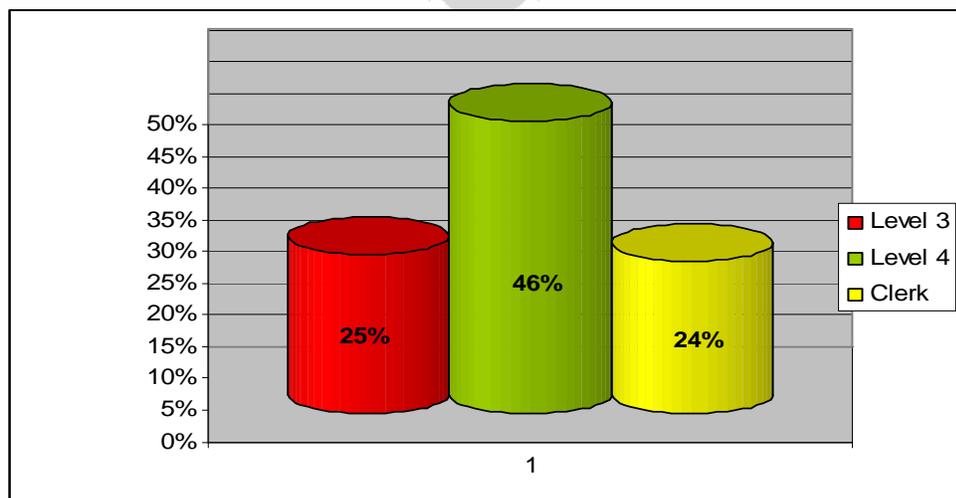
Dari hasil penyebaran kuesioner sebanyak 400 kuesioner yang disebarakan oleh secara *accidental purposif*, dengan melihat tingkatan jabatan responden, kuesioner yang kembali dan lengkap adalah sebanyak 306 dengan penyebaran sebagai berikut : responden yang berasal dari level 3 (*middle officer*) berjumlah 90 orang (25%), kemudian responden yang berasal dari level 4 (*junior officer*) berjumlah 142 orang (46%), serta responden yang berasal dari tingkatan *clerk* berjumlah 74 orang (24%), seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini.

**TABEL 4.1.**  
**Pembagian Responden**

Level/Tingkatan	Level 3	Level 4	Clerk	Total
Sampel	90	142	74	306
Percentage	25%	46%	24%	100%

Berikut ini juga ditampilkan grafik persentase penyebaran responden berdasarkan masing-masing level dalam organisasi Bank "ABC".

**GRAFIK 4.1**  
**Jumlah Responden**



Sumber : Data hasil pengolahan dengan SPSS 16

## B. Analisis Pengukuran Validitas Data

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

**TABEL 4.2**  
**Hasil Uji Validitas Learning Organization Factors**

No.	Butir-butir Dimensi	Nilai $r_{xy}$	Keputusan
1.	Learning	0,853	Valid
2.	Organization	0,818	Valid
3.	People	0,803	Valid
4.	Knowledge	0,757	Valid
5.	Technology	0,831	Valid
Batas validitas $r_{5\%} = 0,637$ $r_{1\%} = 0,765$			

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16

Dari Tabel 4.2 mengenai Hasil Uji Validitas Learning Organization Factors menunjukkan bahwa komponen yang terdapat dalam instrumen penelitian memiliki tingkat validitas yang cukup tinggi, ini terlihat dari nilai  $r_{xy}$  di atas  $r_{5\%} = 0,637$ . Maka berdasarkan hasil uji validitas instrumen ini menunjukkan komponen yang membangun kuesioner adalah valid dan dapat digunakan sebagai alat untuk mendapatkan data dan pendapat responden.

### 1. *Learning Subsystem* (Dinamika Pembelajaran)

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

**TABEL 4.3****Hasil Uji Validitas *Learning Subsystem* (Dinamika Pembelajaran)**

No.	Komponen Dimensi	Nilai $r_{xy}$	Keputusan
1.	Item ke 1	0,785	Valid
2.	Item ke 2	0,737	Valid
3.	Item ke 3	0,745	Valid
4.	Item ke 4	0,852	Valid
5.	Item ke 5	0,670	Valid
6.	Item ke 6	0,691	Valid
7.	Item ke 7	0,682	Valid
8.	Item ke 8	0,646	Valid
9.	Item ke 9	0,769	Valid
10.	Item ke 10	0,699	Valid
Batas validitas $r_{5\%} = 0,637$ $r_{1\%} = 0,765$			

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16

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

2. *Organization Subsystem* (Dimensi Transformasi Organisasi)

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

**TABEL 4.4**

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

No.	Komponen Dimensi	Nilai $r_{xy}$	Keputusan
1.	Item ke 1	0,776	Valid
2.	Item ke 2	0,724	Valid
3.	Item ke 3	0,748	Valid
4.	Item ke 4	0,850	Valid
5.	Item ke 5	0,681	Valid
6.	Item ke 6	0,732	Valid
7.	Item ke 7	0,689	Valid
8.	Item ke 8	0,654	Valid
9.	Item ke 9	0,777	Valid
10.	Item ke 10	0,786	Valid
Batas validitas $r_{5\%} = 0,637$ $r_{1\%} = 0,765$			

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16

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

3. *People Subsystem* ( Dimensi Pemberdayaan Manusia)

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

**TABEL 4.5**

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

No.	Komponen Dimensi	Nilai $r_{xy}$	Keputusan
1.	Item ke 1	0,802	Valid
2.	Item ke 2	0,733	Valid
3.	Item ke 3	0,754	Valid
4.	Item ke 4	0,863	Valid
5.	Item ke 5	0,689	Valid
6.	Item ke 6	0,673	Valid
7.	Item ke 7	0,764	Valid
8.	Item ke 8	0,657	Valid
9.	Item ke 9	0,764	Valid
10.	Item ke 10	0,833	Valid
Batas validitas $r_{5\%} = 0,637$ $r_{1\%} = 0,765$			

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16

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

4. *Knowledge Subsystem* (Dimensi Pengelolaan Pengetahuan)

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

TABEL 4.6

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

No.	Komponen Dimensi	Nilai $r_{xy}$	Keputusan
1.	Item ke 1	0,768	Valid
2.	Item ke 2	0,762	Valid
3.	Item ke 3	0,748	Valid
4.	Item ke 4	0,833	Valid
5.	Item ke 5	0,685	Valid
6.	Item ke 6	0,727	Valid
7.	Item ke 7	0,709	Valid
8.	Item ke 8	0,727	Valid
9.	Item ke 9	0,747	Valid
10.	Item ke 10	0,885	Valid
Batas validitas $r_{5\%} = 0,637$ $r_{1\%} = 0,765$			

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16

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

5. *Technology Subsystem* (Dimensi Teknologi)

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

TABEL 4.7

Hasil Uji Validitas *Technology Subsystem* (Dimensi Teknologi)

No.	Komponen Dimensi	Nilai $r_{xy}$	Keputusan
1.	Item ke 1	0,787	Valid
2.	Item ke 2	0,726	Valid
3.	Item ke 3	0,751	Valid
4.	Item ke 4	0,838	Valid
5.	Item ke 5	0,698	Valid
6.	Item ke 6	0,731	Valid
7.	Item ke 7	0,709	Valid
8.	Item ke 8	0,671	Valid
9.	Item ke 9	0,745	Valid
10.	Item ke 10	0,768	Valid
Batas validitas $r_{5\%} = 0,637$ $r_{1\%} = 0,765$			

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16

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

### C. Analisa Pengukuran Reliabilitas Data

Reliabilitas merupakan suatu ukuran konsistensi internal dan indikator, yang menunjukkan tingkatan dimana indikator mengindikasikan konstruk yang bersifat laten (*the common latent (unobserved) construct*). Reliabilitas yang tinggi memberikan dasar bagi tingkat keyakinan bahwa masing-masing indikator bersifat konsisten dalam pengukurannya. Nilai batas reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach Alpha* yang biasanya dapat diterima adalah .500 (Hair, et al, 1995 : 490).

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

**TABEL 4.8**  
**Uji Reliabilitas Sub Variabel Penelitian**

No.	Variabel	Cronbach Alpha
1.	Learning	0,853
2.	Organization	0,818
3.	People	0,803
4.	Knowledge	0,757
5.	Technology	0,831

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16

**D. Analisis *Learning Organization Profile Bank “ABC”***

Pada sub-bab ini akan dibahas mengenai hasil analisa data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank “ABC” peserta pelatihan di *Learning Center* dan Kantor Pusat yang merupakan sampel dalam penelitian ini. Proses penyebaran kuesioner untuk mendapatkan data yang dibutuhkan berlangsung pada bulan Mei 2008., dimana dari 400 kuesioner yang disebarkan, yang kembali dengan lengkap dan valid adalah sebanyak 306 kuesioner.

Penggunaan instrumen atas daftar pertanyaan dan pernyataan mengenai profil *learning organization* ini telah mendapat persetujuan secara tertulis dari Prof. Marquardt melalui email (Lampiran 2). Pernyataan ini diukur dengan menggunakan skala 30 dan tingkat penerapan masing-masing subsistem dengan bobot yang diterapkan sebagai berikut :

- Nilai dibawah 20 adalah buruk
- Nilai antara 20-29 adalah baik
- Nilai diatas 30 adalah sangat baik

Dengan jumlah pernyataan yang tercantum dalam *Learning Organization Profile* adalah sejumlah 50 pertanyaan dan pernyataan yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut (Albiker : 2003):

**TABEL 4.9**  
**Learning Organization Profile**

<b>I. Learning Subsystem</b>	
<i>Individual Learning</i>	: Pernyataan No. 1 – 6
<i>Team Learning</i>	: Pernyataan No. 7 – 10
<i>Organizational Learning</i>	: Pernyataan No. 1 – 10
<b>II. Organization Subsystem</b>	
<i>Vision</i>	: Pernyataan No. 11 – 13
<i>Culture</i>	: Pernyataan No. 14 – 16
<i>Strategic</i>	: Pernyataan No. 17 – 18
<i>Structure</i>	: Pernyataan No. 19 – 20
<b>III. People Subsystem</b>	
<i>Employee Empowerment</i>	: Pernyataan No. 1 – 2
<i>Managers Empowerment</i>	: Pernyataan No. 3 – 5
<i>Customers</i>	: Pernyataan No. 6 – 7
<i>Suppliers Empowerment</i>	: Pernyataan No. 8
<i>Community Empowerment</i>	: Pernyataan No. 9
<i>Alliance Partners</i>	: Pernyataan No. 10
<b>IV. Knowledge Subsystem</b>	
<i>Acquisition</i>	: Pernyataan No. 31 – 33
<i>Creation</i>	: Pernyataan No. 34 – 35, 40
<i>Storage</i>	: Pernyataan No. 36 – 37
<i>Transfer</i>	: Pernyataan No. 38 – 39
<b>IV. Technology Subsystem</b>	
<i>Information Technology</i>	: Pernyataan No. 41 – 42
<i>Technology-based Learning</i>	: Pernyataan No. 43 – 45
<i>EPSS/ e-Learning</i>	: Pernyataan No. 46 - 50

Hasil dari penyebaran kuesioner maka data yang diperoleh dalam penelitian ini akan dibandingkan dengan nilai rata-rata penerapan *Learning Organization* sebagai hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Marquardt terhadap lebih dari 100 perusahaan mancanegara, sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan.

### D.1 Sub Sistem Dinamika Pembelajaran (*Learning Subsystem*)

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai persepsi mereka terhadap Subsistem Dinamika Pembelajaran pada Bank “ABC”, berikut adalah hasil tabulasi dari seluruh jawaban responden :

**TABEL 4.10**  
**Perhitungan Learning Subsystem**

No.	Indikator	Level/ Count	Belum diterapkan sama sekali (1)	Diterapkan pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian- bagian tertentu (2)	Diterapkan sebagian besar (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Total
1	Belajar secara kontinu merupakan prioritas utama	<i>Level 3</i>	0	10	24	20	36	90
		<i>Level 4</i>	0	16	26	24	76	142
		<i>Clerk</i>	1	11	15	12	35	74
		<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	<b>37</b>	<b>65</b>	<b>56</b>	<b>147</b>	<b>306</b>
		<b>% Total</b>	<b>0,3</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>48</b>	<b>100</b>
2	Karyawan didorong dan diharapkan belajar & mengembangkan diri	<i>Level 3</i>	3	13	28	29	17	90
		<i>Level 4</i>	4	11	32	76	19	142
		<i>Clerk</i>	6	1	12	38	17	74
		<b>Jumlah</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>72</b>	<b>143</b>	<b>53</b>	<b>306</b>
		<b>% Total</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>46</b>	<b>17</b>	<b>100</b>
3	Kerancuan & penyumbatan informasi dihindari dengan berbagai cara	<i>Level 3</i>	0	13	56	14	7	90
		<i>Level 4</i>	3	32	16	85	6	142
		<i>Clerk</i>	0	36	11	12	15	74
		<b>Jumlah</b>	<b>3</b>	<b>81</b>	<b>83</b>	<b>111</b>	<b>28</b>	<b>306</b>
		<b>% Total</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>9</b>	<b>100</b>
4	Individu dilatih & diarahkan untuk belajar bagaimana cara belajar	<i>Level 3</i>	0	29	47	14	0	90
		<i>Level 4</i>	0	57	68	12	5	142
		<i>Clerk</i>	4	18	29	22	1	74
		<b>Jumlah</b>	<b>4</b>	<b>104</b>	<b>144</b>	<b>48</b>	<b>6</b>	<b>306</b>
		<b>% Total</b>	<b>1,3</b>	<b>34</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>1,9</b>	<b>100</b>
5	Berbagai cara diupayakan untuk memperbaiki tingkat belajar	<i>Level 3</i>	3	4	23	35	25	90
		<i>Level 4</i>	1	11	28	40	62	142
		<i>Clerk</i>	1	2	3	28	40	74
		<b>Jumlah</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>54</b>	<b>103</b>	<b>127</b>	<b>306</b>
		<b>% Total</b>	<b>1,6</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>42</b>	<b>100</b>
6	Karyawan memperluas pengetahuan secara adaptif, antisipatif dan kreatif	<i>Level 3</i>	1	2	12	45	30	90
		<i>Level 4</i>	0	4	11	67	60	142
		<i>Clerk</i>	4	1	17	34	18	74
		<b>Jumlah</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>40</b>	<b>146</b>	<b>108</b>	<b>306</b>
		<b>% Total</b>	<b>1,6</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>100</b>
<b>sub total pembelajaran individu</b>		<i>Level 3</i>	7	71	190	157	115	540
<b>Jumlah</b>		<i>Level 4</i>	8	131	181	304	228	852
<b>Persentase (%)</b>		<i>Clerk</i>	16	69	87	146	126	444
		<b>Jumlah</b>	<b>31</b>	<b>271</b>	<b>458</b>	<b>607</b>	<b>469</b>	<b>1836</b>
		<b>% Total</b>	<b>1,6</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

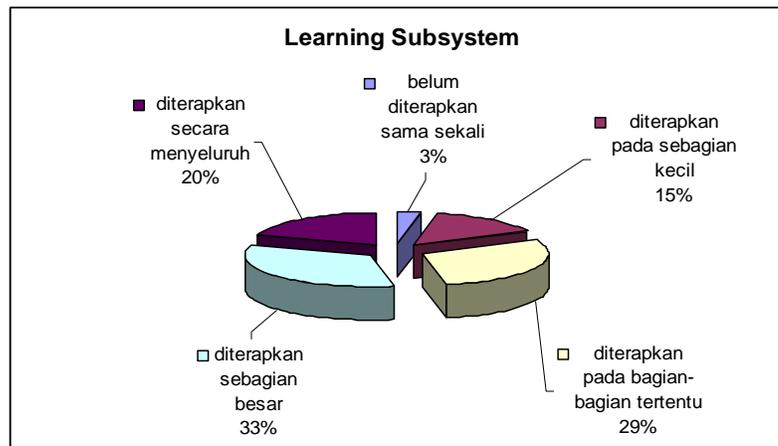
No.	Indikator	Level/ Count	Belum diterapkan sama sekali (1)	Diterapkan pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian-bagian tertentu (2)	Diterapkan sebagian besar (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Total
7	Tim & individu menggunakan proses belajar dengan tindakan	Level 3	2	4	46	20	18	90
		Level 4	3	34	44	23	38	142
		Clerk	2	11	42	16	3	74
		Jumlah	7	49	132	59	59	306
		% Total	2	16	43	19	19	100
8	Tim didorong untuk saling belajar satu sama lain & berbagai belajar dengan banyak cara	Level 3	2	4	19	44	21	90
		Level 4	8	25	86	12	11	142
		Clerk	11	19	6	36	2	74
		Jumlah	21	48	111	92	34	306
		% Total	7	16	36	30	11	100
9	Organg dapat berfikir & bertindak dengan pendekatan sistem yang menyeluruh	Level 3	3	2	69	12	4	90
		Level 4	9	29	24	78	2	142
		Clerk	17	36	11	5	5	74
		Jumlah	29	67	104	95	11	306
		% Total	9	22	34	31	3	100
10	Tim menerima pelatihan cara bekerja dan belajar dalam kelompok	Level 3	9	14	27	35	5	90
		Level 4	7	21	28	77	9	142
		Clerk	3	1	16	34	20	74
		Jumlah	19	36	71	146	34	306
		% Total	6	12	23	48	11	100
Sub total pembelajaran tim	Level 3	0	12	79	127	58	360	
	Level 4	5	7	81	191	152	568	
	Clerk	1	20	106	180	105	296	
Jumlah persentase (%)	Jumlah	6	39	266	498	315	1224	
Total Dinamika Pembelajaran	Count	0,5	3	22	41	26	100%	
	%	107	471	876	999	607	3060	
		3%	15%	29%	33%	20%	100%	

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS16

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa dari 306 responden, 33% jawaban responden menunjukkan bahwa Dinamika Pembelajaran telah diterapkan di sebagian besar bagian organisasi Bank "ABC". Sebanyak 20% jawaban responden menunjukkan dinamika pembelajaran telah diterapkan secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran baik di tingkat individu, kelompok maupun organisasi telah berjalan dengan baik. Senge (1990 : 11) mengatakan bahwa proses pembelajaran di tingkat individu merupakan dasar dari terbentuknya proses pembelajaran di tingkat organisasi dan merupakan inti dari proses pembelajaran.

Sebanyak 29% jawaban responden menunjukkan dinamika pembelajaran baru diterapkan pada bagian-bagian tertentu saja pada Bank "ABC", serta sisanya adalah 15% jawaban menunjukkan bahwa dinamika pembelajaran diterapkan pada sebagian kecil saja dan 3% belum diterapkan sama sekali. Hal ini dapat di ilustrasikan pada grafik di bawah ini.

**GRAFIK 4.2**  
**Learning Subsystem**



Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS

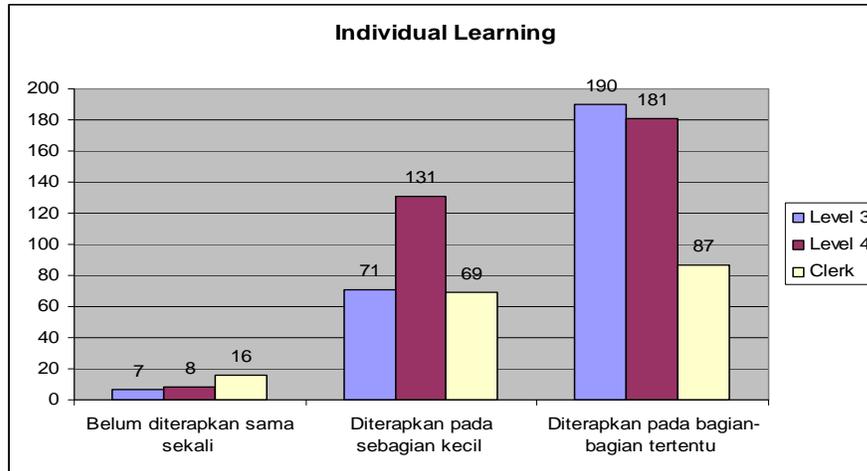
Dari hasil diatas dapat dikatakan bahwa secara umum Bank “ABC” telah berhasil menerapkan learning subsystem pada lingkungan organisasi, namun bila dilihat dari proses *individual learning*, atau pembelajaran individu, (Tabel 4.10. Pernyataan No. 2) terdapat 4% responden yang menyatakan belum merasakan adanya dorongan manajemen terhadap karyawan dalam proses pembelajaran, baik di tingkatan *Manager* (level 3), *Officer* (level 4) maupun *Clerk* untuk mengembangkan dirinya baik dengan cara mentoring atau dalam hal memberikan arahan cara belajar maupun cara memperbaiki tingkat belajar mereka sendiri, sedangkan pada tabel yang sama untuk pernyataan No. 3 sebanyak 1% responden merasakan bahwa adanya hambatan atau distorsi akan informasi yang masih belum bisa dihindari sepenuhnya.

Kemudian 5% responden yang menilai manajemen hanya menerapkan pada sebagian kecil divisi atau departemen mengenai upaya berbagai cara memperbaiki tingkat belajar karyawan (Tabel 4.10 Pernyataan No. 5) serta 12% responden yang menyatakan belajar sebagai prioritas utama hanya diterapkan pada sebagian kecil divisi atau departemen (Tabel 4.10 Pernyataan No. 1). hal ini patut menjadi perhatian Bank “ABC” mengingat belajar secara kontinu merupakan aspek terpenting dalam upaya Bank “ABC” beradaptasi sehingga dapat bersaing dengan bank-bank lain

Secara keseluruhan dalam proses pembelajaran individu (Tabel 4.9) terdapat 31 responden (1,6%) yang menilai pembelajaran di tingkat individu belum diterapkan, kemudian 271 responden (15%) yang menjawab proses pembelajaran hanya diterapkan pada sebagian kecil saja, serta 458 responden (25%) yang menjawab proses

pembelajaran hanya diterapkan pada bagian tertentu. Hal ini dapat di ilustrasikan pada gambar berikut ini:

**GRAFIK 4.3**  
**Individual Learning Process**



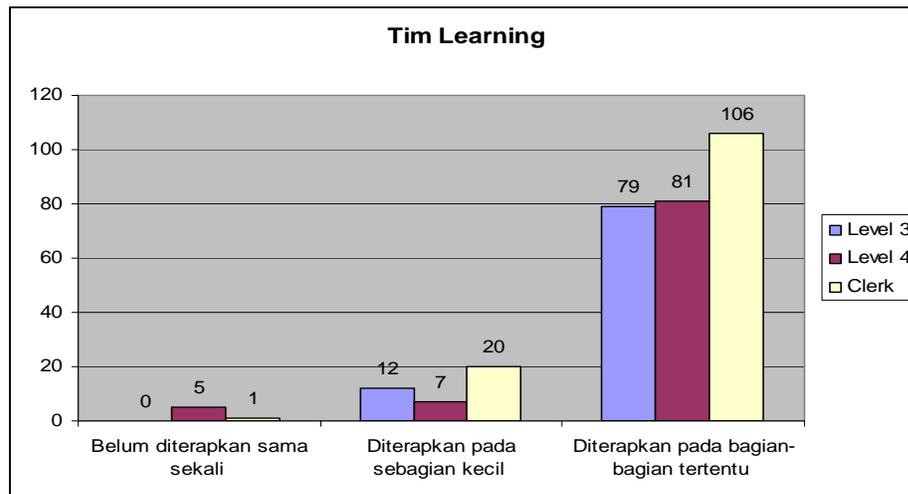
Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS16

Hal ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran di tingkat individu telah sepenuhnya berjalan secara optimal meskipun dalam jumlah yang kecil dilihat secara keseluruhan terdapat respon belum diterapkan sama sekali. Selain itu pula hasil tersebut maksimal dalam memfasilitasi terjadinya proses pembelajaran pada anggota organisasi, sedangkan Hatten & Rosenthal (2001 : 17) mengemukakan pentingnya peranan atasan agar proses pembelajaran dapat terjadi.

Selain pembelajaran di tingkat individu, pembelajaran di tingkat kelompok terlihat pula belum sepenuhnya optimal. Hal tersebut dapat dijelaskan karena terdapat 12% yang menyatakan proses pembelajaran untuk bagaimana cara bekerja dalam tim masih diterapkan pada sebagian kecil pada Bank "ABC" dan masih ada 34% responden menyatakan bahwa proses pembelajaran karyawan untuk mampu berfikir secara sistematis baru diterapkan hanya pada bagian-bagian tertentu.

Proses pembelajaran pada tingkat kelompok atau tim secara keseluruhan masih terdapat 6 responden (0,5%) yang mengemukakan proses pembelajaran kelompok masih belum diterapkan serta 39 responden (3%) mengemukakan bahwa pembelajaran kelompok hanya diterapkan di sebagian kecil divisi atau departemen dan 266 responden (22%) mengemukakan proses pembelajaran kelompok diterapkan hanya pada divisi atau departemen tertentu (Tabel 4.9). Hasil tersebut disajikan pada grafik berikut dibawah ini.

**GRAFIK 4.4**  
**Tim Learning**



Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS16

Meskipun demikian, dari 10 indikator yang membentuk dinamika pembelajaran dalam rangka penerapan *Learning Organization* dalam Bank “ABC”, menunjukkan sebesar 17% jawaban responden menunjukkan indikasi yang kuat bahwa perusahaan telah memberikan dorongan secara penuh kepada karyawan untuk dapat belajar dan mengembangkan dirinya untuk kemajuan organisasi (Tabel 4.10 Pernyataan 2). Hal ini menunjukkan bahwa Bank “ABC” telah mampu menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran. Dari hasil pengolahan data di atas, maka dengan menggunakan rumus perhitungan rata-rata yang dilakukan dalam penelitian Marquardt dapat diketahui sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata} &= \frac{(107 \times 1) + (471 \times 1) + (876 \times 2) + (999 \times 3) + (607 \times 4)}{306} \\
 &= \frac{107 + 471 + 1752 + 2997 + 2428}{306} \\
 &= 25,34
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata di atas, dimana dengan nilai **25,34** maka *learning subsystem* telah dilaksanakan dengan cukup baik pada Bank “ABC”.

## D.2 Sub Sistem Transformasi Organisasi (*Organization Subsystem*)

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai persepsi mereka terhadap Sub Sistem Transformasi Organisasi pada Bank “ABC”, berikut adalah hasil tabulasi dari seluruh jawaban responden :

**TABEL 4.11**  
**Perhitungan Organization Subsystem**

No.	Indikator	Level/ Count	Belum diterapkan sama sekali (1)	Diterapkan pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian- bagian tertentu (2)	Diterapkan sebagian besar (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Total
11	Seluruh jajaran mengerti pentingnya <i>learning organization</i>	<i>Level 3</i>	0	2	14	30	44	90
		<i>Level 4</i>	1	3	12	50	76	142
		<i>Clerk</i>	0	3	17	20	34	74
		<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>154</b>	<b>306</b>
		<b>% Total</b>	<b>1</b>	<b>2,6</b>	<b>14</b>	<b>33</b>	<b>50</b>	<b>100</b>
12	Dukungan & support manajemen menjadi sebuah organisasi pembelajar	<i>Level 3</i>	0	2	5	27	56	90
		<i>Level 4</i>	0	2	11	39	90	142
		<i>Clerk</i>	0	2	10	36	26	74
		<b>Jumlah</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>102</b>	<b>172</b>	<b>306</b>
		<b>% Total</b>	<b>0</b>	<b>1,9</b>	<b>8,4</b>	<b>33</b>	<b>56</b>	<b>100</b>
13	Iklim organisasi yang mendukung dan mengenali pentingnya belajar	<i>Level 3</i>	0	2	18	43	27	90
		<i>Level 4</i>	1	2	16	38	85	142
		<i>Clerk</i>	5	2	25	20	22	74
		<b>Jumlah</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>59</b>	<b>101</b>	<b>134</b>	<b>306</b>
		<b>% Total</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>	<b>19</b>	<b>33</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
<b>Sub Total Visi</b>		<i>Level 3</i>	7	6	37	100	127	270
		<i>Level 4</i>	2	7	39	127	251	426
		<i>Clerk</i>	6	7	52	76	82	222
<b>Jumlah</b>			<b>15</b>	<b>20</b>	<b>128</b>	<b>303</b>	<b>460</b>	<b>918</b>
<b>Persentase (%)</b>			<b>6,53%</b>	<b>2,18%</b>	<b>13,9%</b>	<b>33%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>
14	Komitmen karyawan untuk belajar guna perbaikan	<i>Level 3</i>	0	1	12	53	24	90
		<i>Level 4</i>	1	4	17	37	83	142
		<i>Clerk</i>	2	2	5	21	44	74
		<b>Jumlah</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>34</b>	<b>111</b>	<b>151</b>	<b>306</b>
		<b>% Total</b>	<b>1</b>	<b>2,2</b>	<b>11</b>	<b>36</b>	<b>49</b>	<b>100</b>
15	Belajar dari kegagalan dan kesuksesan	<i>Level 3</i>	0	0	14	50	26	90
		<i>Level 4</i>	0	0	23	55	64	142
		<i>Clerk</i>	0	0	9	31	34	74
		<b>Jumlah</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>46</b>	<b>136</b>	<b>124</b>	<b>306</b>
		<b>% Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>44</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
16	Penghargaan terhadap individu & tim yang belajar & membantu yang lain	<i>Level 3</i>	13	32	22	17	6	90
		<i>Level 4</i>	15	21	75	16	15	142
		<i>Clerk</i>	10	11	19	26	8	74
		<b>Jumlah</b>	<b>38</b>	<b>64</b>	<b>116</b>	<b>59</b>	<b>29</b>	<b>306</b>
		<b>% Total</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>38</b>	<b>19</b>	<b>9,5</b>	<b>100</b>
<b>Sub Total Budaya Organisasi</b>		<i>Level 3</i>	13	33	48	120	56	270
		<i>Level 4</i>	16	25	115	108	162	426
		<i>Clerk</i>	12	13	33	78	86	222
<b>Jumlah</b>			<b>41</b>	<b>71</b>	<b>196</b>	<b>306</b>	<b>304</b>	<b>918</b>
<b>Persentase (%)</b>			<b>4,47%</b>	<b>7,73%</b>	<b>21,3%</b>	<b>33,3%</b>	<b>33,1%</b>	<b>100%</b>

No.	Indikator	Level/ Count	Belum diterapkan sama sekali (1)	Diterapkan pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian- bagian tertentu (2)	Diterapkan sebagian besar (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Total
17	Kesempatan belajar menyatu dengan operasional dan program organisasi	Level 3	17	6	23	30	14	90
		Level 4	1	35	20	38	48	142
		Clerk	0	6	27	32	9	74
		Jumlah	18	47	70	100	71	306
		% Total	5,8	15	23	32	23	100
18	Organisasi mendesain cara untuk pengetahuan & meningkatkan belajar di seluruh organisasi	Level 3	2	4	18	44	22	90
		Level 4	1	4	15	46	76	142
		Clerk	4	11	12	23	24	74
		Jumlah	1	19	54	106	101	306
		% Total	1	6,2	18	35	33	100
Sub Total Strategi Organisasi		Level 3	19	10	41	74	36	180
		Level 4	2	39	35	84	124	284
		Clerk	4	17	39	55	33	148
Jumlah			25	66	115	213	193	612
Persentase (%)			4,1%	10,8%	18,8%	34,8%	31,5%	100%
19	Struktur Organisasi didesain ramping	Level 3	3	8	28	34	17	90
		Level 4	6	13	19	58	46	142
		Clerk	3	9	27	22	13	74
		Jumlah	12	30	78	113	48	306
		% Total	3,9	9,8	25	36	15	100
20	Koordinasi pembelajaran antar departemen	Level 3	0	4	20	29	37	90
		Level 4	1	8	25	40	68	142
		Clerk	0	4	41	21	8	74
		Jumlah	1	16	86	90	113	306
		% Total	1	5	28	29	37	100
Sub Total Struktur Organisasi		Level 3	3	12	48	63	54	180
		Level 4	7	21	44	98	114	284
		Clerk	3	13	68	43	21	148
Jumlah		Count	13	46	160	204	189	612
Persentase (%)		%	2%	7,5%	26%	33,3%	31%	100%
Total Transformasi		Count	108	203	599	1026	1146	3060
Organisasi		%	4%	7%	19%	33%	37%	100

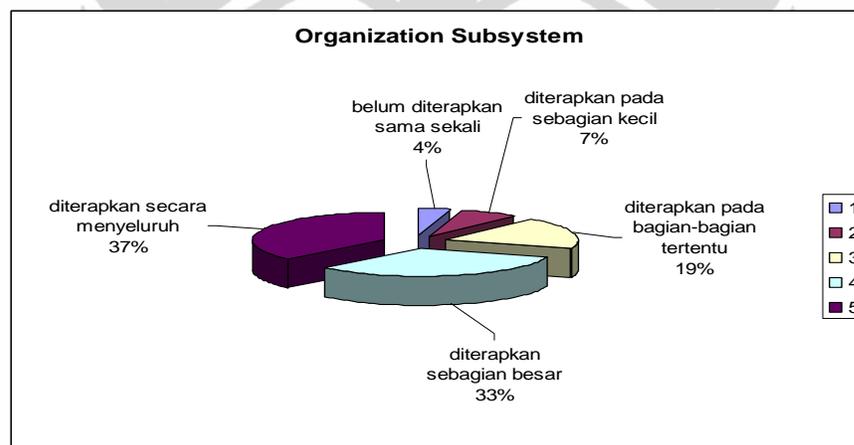
Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS16

Dari hasil perhitungan subsistem Transformasi Organisasi di Bank "ABC", diketahui bahwa dari 306 responden, sebanyak 56% jawaban responden menunjukkan bahwa transformasi organisasi telah diterapkan di sebagian besar lingkungan organisasi Bank "ABC". Hal ini menunjukkan bahwa penerapan visi, misi, budaya, strategi dan struktur organisasi yang menunjang pembelajaran hampir seluruhnya diterapkan.

Diurutan kedua, sebanyak 33% responden menyatakan bahwa transformasi organisasi telah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi, hal ini menunjukkan bahwa kelompok responden ini sudah memahami penerapan visi, budaya, strategi dan struktur perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Gilley & Maycunich (2000 : 212) bahwa proses transformasi melibatkan proses penciptaan ulang, perencanaan ulang, dan pendefinisian ulang di suatu organisasi untuk secara terus menerus dapat memenuhi tantangan yang kompetitif.

Sementara itu, 19% jawaban responden menunjukkan transformasi organisasi baru diterapkan pada bagian-bagian tertentu saja pada Bank "ABC", serta sisanya sebanyak 7% jawaban menunjukkan bahwa transformasi organisasi diterapkan pada sebagian kecil saja dan 4% jawaban responden menunjukkan bahwa transformasi organisasi belum diterapkan sama sekali. Hasil tersebut dapat diilustrasikan sebagai berikut:

**GRAFIK 4.5**  
**Organization Subsystem**



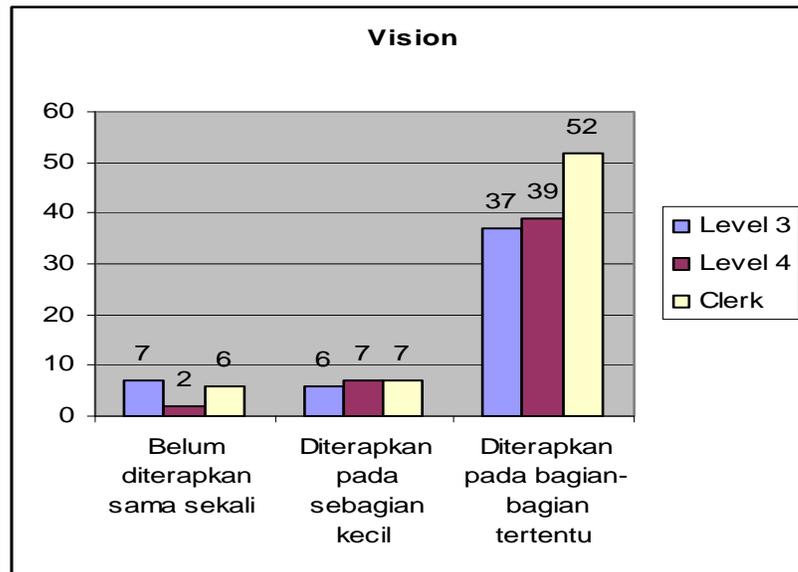
Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 16

Dari grafik diatas, meskipun jumlah karyawan yang masing-masing menyatakan bahwa transformasi organisasi telah diterapkan sebagian besar dan bahkan menyeluruh cukup signifikan, namun demikian nampaknya pihak manajemen Bank "ABC" harus meningkatkan upaya yang lebih baik lagi khususnya dalam perhatian manajemen terhadap pemberian *reward* kepada karyawan yang telah belajar serta membantu yang lain baik secara individu maupun secara tim.

Penerapan transformasi visi terhadap karyawan perlu diperhatikan lagi, dimana masih terdapat 15 responden (65,3%) yang menyatakan bahwa transformasi visi masih belum diterapkan di setiap bagian, serta 20 responden (2,18%) menyatakan bahwa

transformasi visi hanya diterapkan hanya pada sebagian kecil saja sedangkan 128 responden (13,9%) menyatakan transformasi visi telah diterapkan pada bagian-bagian tertentu (Tabel 4.11) hal ini dapat diilustrasikan pada grafik berikut ini:

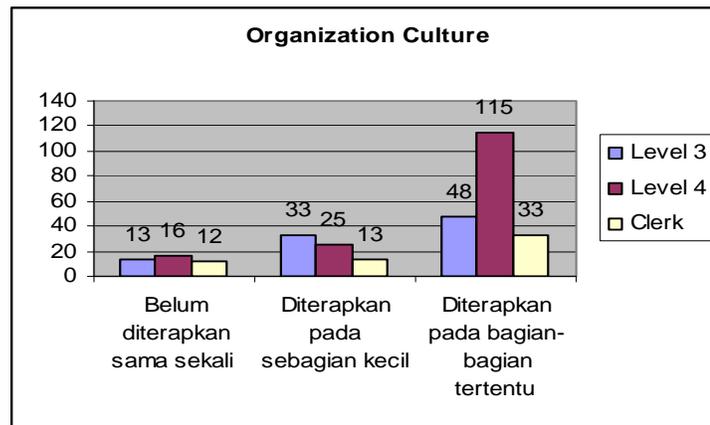
**GRAFIK 4.6**  
**Vision Implementation**



Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 16

Sedangkan proses transformasi budaya menunjukkan masih terdapat responden yang menilai bahwa proses transformasi budaya masih belum diterapkan pada lingkungan divisi atau departemen, Bank "ABC". Hal tersebut terlihat dengan jawaban 41 responden (4,47%) yang menilai bahwa proses transformasi belum diterapkan di seluruh bagian divisi atau departemen, sementara 71 responden (7,73%) menilai bahwa proses transformasi budaya hanya diterapkan pada sebagian kecil unit dan 196 responden (21,3%) menyatakan proses transformasi budaya telah diterapkan pada bagian tertentu (Tabel 4.11) hal ini dapat diilustrasikan sebagai berikut:

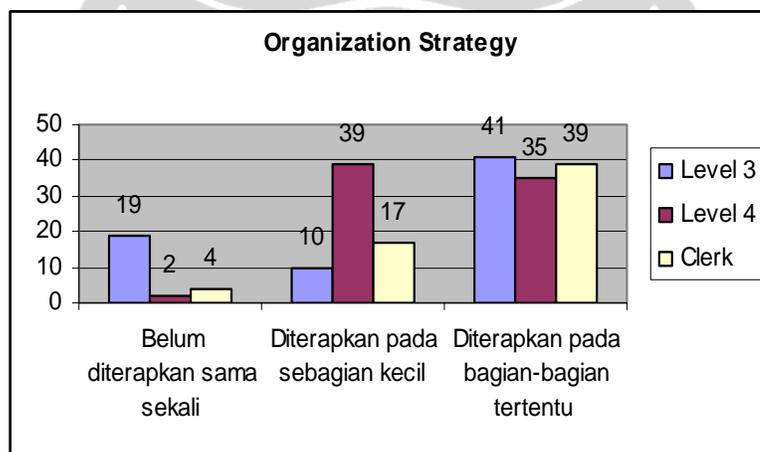
**GRAFIK 4.7**  
**Organization Culture**



Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Sedangkan penerapan transformasi strategi dalam organisasi Bank “ABC” masih ada 25 responden (4,1%) yang menilai bahwa proses transformasi strategi belum diterapkan pada masing-masing unit Bank “ABC”, sementara itu 66 responden (10,8%) menilai bahwa proses transformasi telah diterapkan namun hanya di sebagian kecil unit atau departemen dan 115 responden (18,8%) menyatakan proses transformasi telah dilakukan tapi hanya pada bagian-bagian tertentu (Tabel 4.11) seperti ilustrasi berikut:

**GRAFIK 4.8**  
**Organization Strategy**

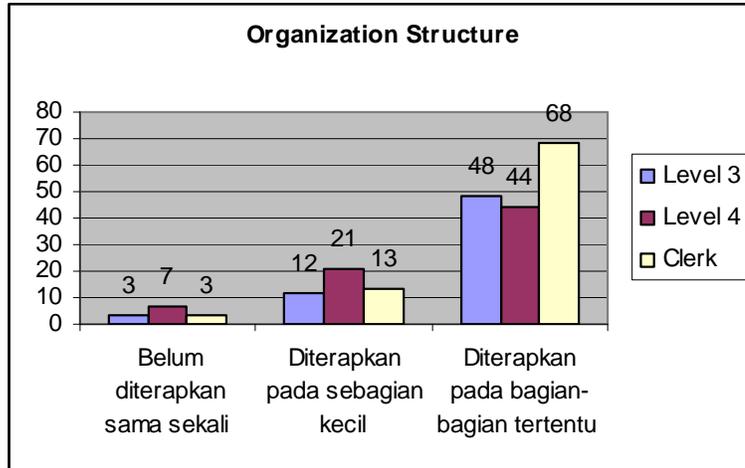


Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 16

Proses transformasi struktur organisasi Bank “ABC” menunjukkan masih terdapat 13 responden (2%) yang menyatakan bahwa proses transformasi struktur masih belum diterapkan sama sekali, sementara 46 responden (7,5%) menyatakan bahwa proses

transformasi struktur organisasi baru diterapkan pada sebagian kecil unit atau bagian saja dan 160 responden (26%) (Tabel 4.11) seperti ilustrasi berikut:

**GRAFIK 4.9**  
**Proses Transformasi Struktur Organisasi**



Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Dari ilustrasi dan hasil tersebut diatas yang harus menjadi perhatian Bank “ABC” yaitu struktur suatu organisasi, dimana memegang peranan sangat penting, karena akan menentukan bagaimana cara suatu organisasi bekerja, suatu kinerja di monitor, proses komunikasi yang terjadi, proses pengambilan keputusan terjadi dan tingkat kontrol internal dari organisasi tersebut. Hasil yang cukup menggembirakan dari subsistem Transformasi Organisasi ini adalah bahwa dari 10 indikator yang membentuk transformasi organisasi dalam rangka penerapan *Learning Organization* dalam Bank “ABC”, sebesar 56% jawaban responden menunjukkan bahwa pihak manajemen Bank “ABC” mendukung menjadi sebuah organisasi pembelajar bagi seluruh karyawan.

Dari hasil pengolahan data di atas, maka dengan menggunakan rumus perhitungan rata-rata yang dilakukan dalam penelitian Marquardt dapat diketahui sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata} &= \frac{(108 \times 1) + (203 \times 1) + (599 \times 2) + (1026 \times 3) + (1146 \times 4)}{306} \\
 &= \frac{108 + 203 + 599 + 1026 + 1146}{306} \\
 &= 29,97
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata di atas, dimana dengan nilai **29,97** maka Subsistem Transformasi Organisasi telah dilaksanakan baik pada Bank “ABC”.

### D.3 Sub Sistem Pemberdayaan Manusia (*People Subsystem*)

Hasil jawaban responden mengenai persepsi mereka terhadap Sub Sistem Pemberdayaan Manusia pada Bank “ABC”, adalah sebagai berikut:

**TABEL 4.12**  
**Perhitungan People Subsystem**

No.	Indikator	Level/ Count	Belum diterapkan sama sekali (1)	Diterapkan pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian- bagian tertentu (2)	Diterapkan sebagian besar (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Total
21	Pemberdayaan karyawan untuk meningkatkan kinerja	Level 3	4	3	16	43	24	90
		Level 4	2	9	27	68	36	142
		Clerk	1	6	11	31	25	74
		Jumlah	7	18	54	142	85	306
		% Total	2,28	5,88	17,64	46,41	27,77	100
22	Desentralisasi kekuasaan guna mengembangkan tanggung jawab	Level 3	0	0	21	47	22	90
		Level 4	0	2	25	52	63	142
		Clerk	0	8	22	29	15	74
		Jumlah	0	10	68	128	100	306
		% Total	0	3,26	22,22	41,83	32,68	100
Sub Tot Pemberdaya Kry		Level 3	4	3	37	90	46	180
Jumlah		Level 4	2	11	52	120	99	284
Persentase (%)		Clerk	1	14	33	60	40	148
			7	28	122	270	185	612
			1,14%	4,57%	19,9%	44%	30,2%	100%
23	Kerjasama antar manajer & bawahan	Level 3	2	4	18	44	22	90
		Level 4	1	4	15	46	76	142
		Clerk	4	11	12	23	24	74
		Jumlah	7	19	45	113	122	306
		% Total	2,28	6,21	14,71	36,92	39,86	100
24	Manajer berperan sebagai pelatih, penasihat & fasilitator	Level 3	0	10	24	20	36	90
		Level 4	0	16	26	24	76	142
		Clerk	1	11	15	12	35	74
		Jumlah	1	37	65	56	147	306
		% Total	1	12	21	18	48	100
25	Manajer mendorong menciptakan kesempatan untuk belajar	Level 3	0	7	22	38	23	90
		Level 4	1	1	25	69	46	142
		Clerk	4	8	10	29	23	74
		Jumlah	5	16	57	136	92	306
		% Total	1	8	27	40	25	100
Sub Total Peran Atasan		Level 3	2	21	64	102	81	270
		Level 4	2	21	66	139	198	426
		Clerk	9	30	37	64	82	222
Jumlah			13	72	167	305	361	918
Persentase (%)			1,4%	7,8%	18,19%	33,2%	39,3%	100%
26	Belajar bersama konsumen/pelanggan	Level 3	5	1	25	31	28	90
		Level 4	1	5	37	65	34	142
		Clerk	2	8	19	27	18	74
		Jumlah	8	14	81	123	80	306
		% Total	1,1	5,0	30,6	41,3	22,1	100
27	Belajar bersama supplier/vendor	Level 3	5	14	29	12	30	90
		Level 4	9	24	35	29	45	142
		Clerk	5	14	17	26	12	74
		Jumlah	19	52	81	67	87	306
		% Total	6,8	17	26,47	21,89	28,4	100
Sub Tot Pembelajaran bersama Customer & Suppliers		Level 3	10	15	54	43	58	180
		Level 4	10	29	72	94	79	284
		Clerk	7	22	36	53	30	148
Jumlah			27	66	162	190	167	562
Persentase (%)			4,8%	11,7%	28,8%	33,8%	29,7%	100%

No.	Indikator	Level/ Count	Belum diterapkan sama sekali (1)	Diterapkan pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian- bagian tertentu (2)	Diterapkan sebagian besar (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Total
28	Belajar bersama rekanan bisnis	Level 3	1	27	38	18	6	90
		Level 4	9	43	37	39	14	142
		Clerk	3	26	23	17	5	74
		Jumlah	13	96	98	74	25	306
		% Total	4,24	31,37	32,02	24,18	8,16	100
Sub Total Pembelajaran bersama Rekanan Bisnis	Level 3	1	27	38	18	6	90	
	Level 4	9	43	37	39	14	142	
	Clerk	3	26	23	17	5	74	
	Jumlah	13	96	98	74	25	306	
	Persentase (%)		4,24%	31,37%	32,02%	24,18%	8,16%	100%
29	Berpartisipasi dalam tiap kesempatan belajar bersama lingkungan eksternal	Level 3	2	4	46	20	18	90
		Level 4	3	34	44	23	38	142
		Clerk	2	11	42	16	3	74
		Jumlah	7	49	132	59	59	306
		% Total	2,28	16	43	19,28	19,28	100
Sub Total Pembelajaran bersama Komunitas luar	Level 3	2	4	46	20	18	90	
	Level 4	3	34	44	23	38	142	
	Clerk	2	11	42	16	3	74	
Jumlah		7	49	132	59	59	306	
Persentase (%)		2,28%	16%	43%	19,28%	19,28%	100%	
30	Secara aktif mencari mitra belajar diantara klien subkontraktor, dan supplier	Level 3	3	41	29	14	3	90
		Level 4	7	61	35	33	6	142
		Clerk	13	19	29	10	3	74
		Jumlah	23	121	93	57	12	306
		% Total	7,51	39,5	30,3	18,62	3,92	100
Sub Total Pembelajaran bersama Mitra Bisnis	Level 3	3	41	29	14	3	90	
	Level 4	7	61	35	33	6	142	
	Clerk	13	19	29	10	3	74	
Jumlah		23	121	93	57	12	306	
Persentas (%)		7,51%	39,5%	30,3%	18,62%	3,92%	100%	
Total Pemberdayaan SDM	Count		90	432	774	955	809	3060
	%		3%	14%	26%	31%	26%	100

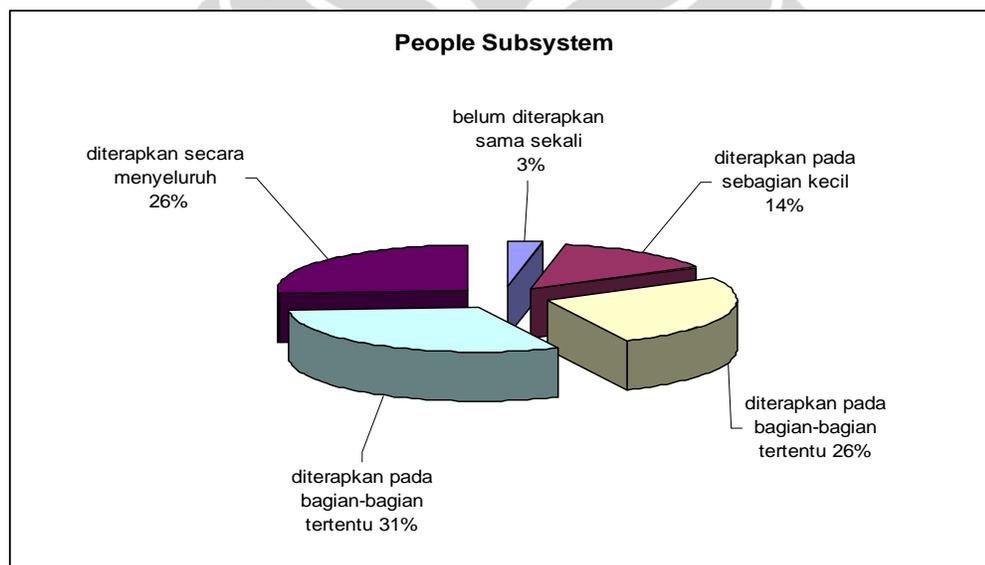
Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 16

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa dari 306 responden 31% jawaban responden menunjukkan bahwa Pemberdayaan manusia telah diterapkan di sebagian besar bagian organisasi Bank "ABC". Sebanyak 26% jawaban responden menunjukkan Pemberdayaan manusia telah diterapkan secara menyeluruh. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Bank "ABC" telah menempatkan manusia sebagai sentral dari

proses pembelajaran. Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Senge (1990) bahwa individu sebagai sentral dari organisasi dimana proses menuju *learning organization* akan sangat banyak tergantung pada individu-individu di dalam organisasi.

Sejumlah 26% jawaban responden menunjukkan Pemberdayaan manusia baru diterapkan pada bagian-bagian tertentu saja pada Bank “ABC”, serta sisanya masing-masing 14% jawaban menunjukkan bahwa Pemberdayaan manusia diterapkan pada sebagian kecil saja dan 3% jawaban responden menunjukkan bahwa Pemberdayaan manusia belum diterapkan sama sekali. Hasil analisis tersebut dapat dilihat pada grafik di bawah ini:

**GRAFIK 4.10**  
**People Subsystem**



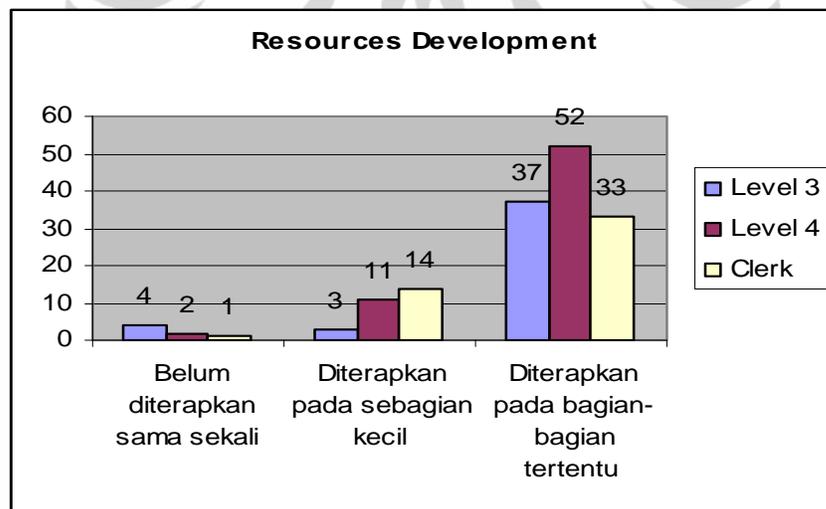
Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Adanya indikasi yang menunjukkan bahwa Bank “ABC” masih lemah dalam proses pembelajaran yang melibatkan pihak di luar perusahaan ditunjukkan dengan sejumlah 17% atau 52 responden yang berpendapat bahwa pembelajaran bersama vendor dan supplier masih sedikit diterapkan di Bank “ABC”. Demikian pula jawaban serupa diberikan untuk pembelajaran bersama rekanan bisnis (31,37%), partisipasi dalam kesempatan belajar dengan lingkungan eksternal perusahaan (16%), serta keaktifan dalam mencari mitra belajar dengan pihak luar (16%) dirasakan masih sedikit diterapkan (Tabel 4.12 pernyataan No. 27 dan 28). Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa hingga saat ini proses pembelajaran masih berorientasi hanya di dalam

organisasi. Hal tersebut di atas perlu menjadi catatan bagi perusahaan mengingat salah satu kunci kesuksesan dari keseluruhan jaringan bisnis perusahaan tidak hanya tergantung pada faktor karyawan dan pelanggan, namun juga pada keberadaan pemasok (suppliers) dan *vendors*. Seperti yang dikatakan oleh Marquardt (1996 : 111), melibatkan pihak-pihak lain ke dalam rantai bisnis secara kolektif untuk dapat belajar mengenai komitmen dan kebijakan-kebijakan serta keterampilan manajemen atau teknis yang sesuai, akan memberikan nilai lebih kepada pencapaian jangka panjang dari masing-masing pihak.

Berdasarkan hasil analisis data mengenai proses pemberdayaan karyawan pada Bank “ABC” terlihat masih terdapat 7 responden (1,14%) yang di seluruh bagian atau unit, sementara itu 38 responden (4,57%) menyatakan bahwa proses pemberdayaan karyawan hanya diterapkan pada sebagian kecil bagian atau departemen dan 122 responden (19,9%) menyatakan proses pemberdayaan karyawan telah diterapkan pada sebagian kecil bagian atau departemen (Tabel 4.12). Hasil tersebut dapat dilihat ilustrasi berikut ini.

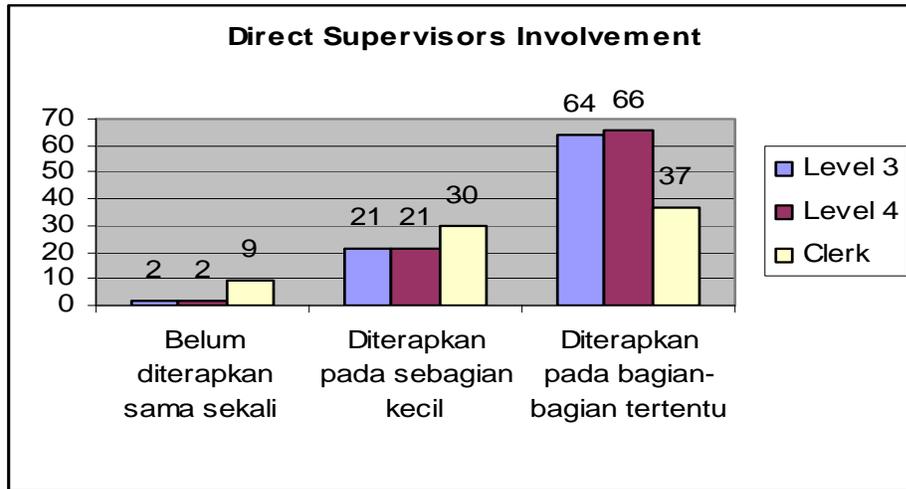
**GRAFIK 4.11**  
**Employee Development**



Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Pada proses efektivitas pemberdayaan peran atas menunjukkan bahwa masih terdapat 13 responden (1,4%) yang menyatakan bahwa peran atasan masih belum efektif pada setiap unit atau bagian sedangkan 72 responden (7,8%) menyatakan bahwa peran atasan baru efektif pada sebagian kecil bagian atau unit dimana dari responden yang dan 167 responden (18,19%) menyatakan peran atasan masih sebagian efektif pada setiap unit atau bagian tertentu (Tabel 4.12). Seperti ilustrasi berikut ini:

**GRAFIK 4.12**  
**Direct Supervisors Involvement**



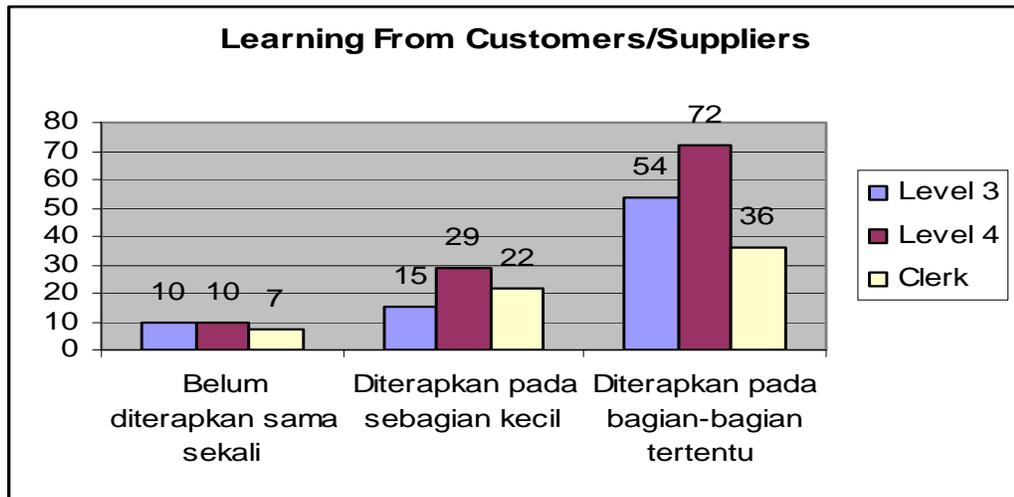
Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Jika melihat kembali bahwa dalam aspek pemberdayaan manusia, peran manajer/atasan sangat penting mengingat mereka adalah pembelajar dalam melatih, memantau dan menjadi panutan atau model serta bertanggung jawab dalam mengembangkan peluang belajar bagi individu-individu organisasi (Marquardt, 1996 : 2002).

Pada tabel 4.12 Sub total pembelajaran bersama *Customer* dan *Supplier*, menunjukkan bahwa masih terdapat 27 responden (4,8%) yang menyatakan bahwa proses belajar bersama pihak-pihak tersebut masih belum diterapkan pada setiap unit atau bagian, sedangkan sejumlah 66 responden (11,7%) menyatakan bahwa proses belajar bersama customer dan supplier baru diterapkan pada sebagian kecil bagian atau unit dan 162 responden (28,8%) menyatakan bahwa proses belajar bersama customer dan supplier telah diterapkan pada sebagian kecil bagian atau unit. Berikut ilustrasinya:

**GRAFIK 4.13**

**Learning from Customers/Suppliers Process**

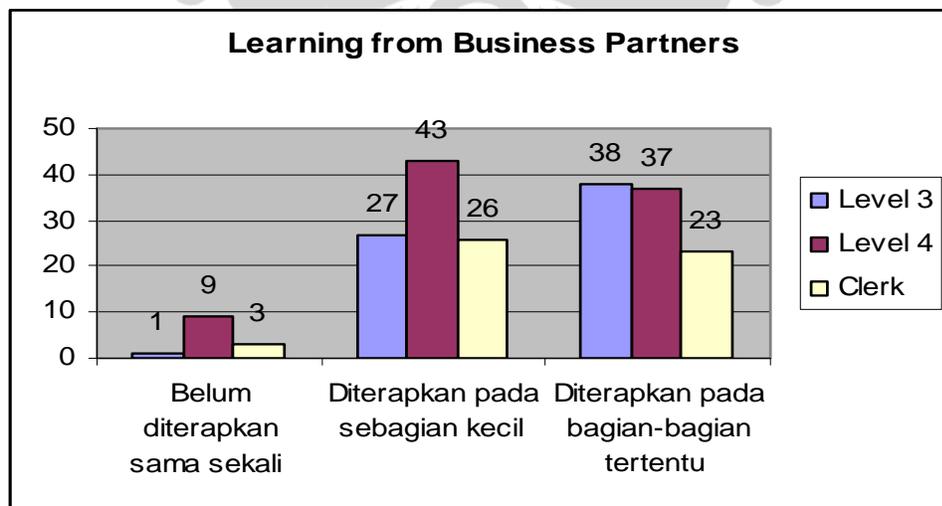


Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Pada proses pembelajaran bersama rekanan bisnis menunjukkan terdapat 13 responden (4,24%) yang menyatakan bahwa proses belajar bersama rekanan bisnis masih belum diterapkan pada setiap unit atau bagian dan sejumlah 96 responden (31,37%) menyatakan bahwa proses belajar bersama rekanan bisnis baru diterapkan pada sebagian kecil bagian atau unit, serta 98 responden (32,02%) hasil tersebut dapat dilihat pada grafik di bawah ini.

**Grafik 4.14**

**Process of Learning from Business Partners**

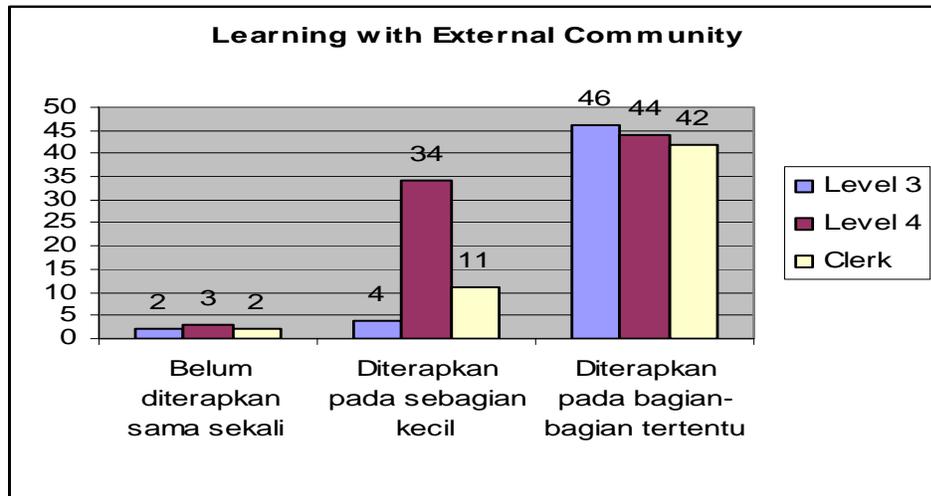


Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Pada proses pembelajaran bersama komunitas luar menunjukkan bahwa masih terdapat 70 responden (2,28%) yang menyatakan bahwa proses belajar bersama

rekanan bisnis masih belum diterapkan pada setiap unit atau bagian, sementara itu 49 responden (16%) menyatakan bahwa proses belajar bersama rekanan bisnis baru diterapkan pada sebagian kecil bagian atau unit dan 132 responden (43%) menyatakan proses belajar bersama rekanan bisnis masih diterapkan pada setiap unit atau bagian. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik yang disajikan berikut di bawah ini.

**GRAFIK 4.15**  
**Learning with External Community**

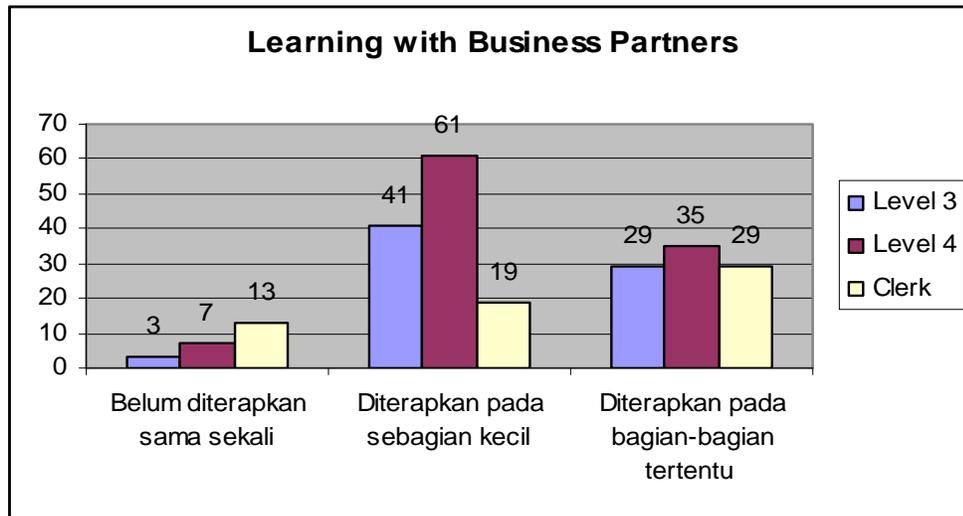


Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Pada proses pembelajaran bersama mitra bisnis menunjukkan bahwa masih terdapat 23 responden (7,51%) yang menyatakan bahwa proses belajar bersama rekanan bisnis masih belum diteapkan pada setiap unit atau bagian, sedangkan 121 responen (39,5%) menyatakan bahwa proses belajar bersama rekanan bisnis baru diterapkan pada sebagian kecil bagian atau unit dan 93 responden (30,3%). Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik di bawah ini.:

**GRAFIK 4.16**

**Learning with Business Partners**



Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Dari 10 indikator yang membentuk Pemberdayaan manusia dalam rangka penerapan *Learning Organization* dalam Bank “ABC”, hasil tabulasi pada sub sistem ini menunjukkan sebesar 46,41% jawaban responden menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan pemberdayaan karyawan untuk meningkatkan kinerja pada sebagian besar Divisi atau Departemen. Dari hasil pengolahan data di atas, maka dengan menggunakan rumus perhitungan rata-rata yang dilakukan dalam penelitian Marquardt dapat diketahui sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata} &= \frac{(90 \times 1) + (432 \times 1) + (774 \times 2) + (955 \times 3) + (809 \times 4)}{306} \\
 &= \frac{90 + 432 + 1548 + 2856 + 3236}{306} \\
 &= 26,70
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata di atas, dimana dengan nilai **26,70** maka Subsistem Pemberdayaan manusia telah dilaksanakan dengan baik pada Bank “ABC”.

#### D.4 Sub Sistem Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Subsystem*)

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai persepsi mereka terhadap Sub Sistem Manajemen Pengetahuan pada Bank “ABC”, berikut adalah hasil tabulasi dari seluruh jawaban responden.

**TABEL 4.13**  
**Perhitungan *Knowledge Subsystem***

No.	Indikator	Level/ Count	Belum diterapkan sama sekali (1)	Diterapkan pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian-bagian tertentu (2)	Diterapkan sebagian besar (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Total
31	Karyawan giat mencari informasi untuk memperbaiki kinerja organisasi	Level 3	0	7	22	38	23	90
		Level 4	1	1	25	69	46	142
		Clerk	4	8	10	29	23	74
		Jumlah	5	16	57	136	92	306
		% Total	0,7	7,8	26,7	39,9	24,9	100
32	Ada sistem yang dapat diakses untuk mengumpulkan informasi internal dan eksternal	Level 3	3	8	28	34	17	90
		Level 4	6	13	19	58	46	142
		Clerk	3	9	27	22	13	74
		Jumlah	12	30	78	113	48	306
		% Total	39,2	9,8	25	36	15	100
33	Karyawan memantau tren diluar organisasi dengan melihat apa yang dilakukan pihak lain	Level 3	17	6	23	30	14	90
		Level 4	1	35	20	38	48	142
		Clerk	0	6	27	32	9	74
		Jumlah	18	47	70	100	71	306
		% Total	5,88	15	23	32	23	100
Sub Total Akuisisi Pengetahuan		Level 3	20	21	73	102	54	270
		Level 4	8	49	64	165	140	426
		Clerk	7	23	64	83	45	222
Jumlah			35	93	201	350	239	918
Persentase (%)			3,81%	10,13%	21,89%	38,12%	26,03%	100%
34	Karyawan dilatih tentang keterampilan berpikir kreatif dan bereksperimen	Level 3	3	2	69	12	4	90
		Level 4	9	29	24	78	2	142
		Clerk	17	36	11	5	5	74
		Jumlah	29	67	104	95	11	306
		% Total	9	22	34	31	3	100
35	Proyek contoh untuk pengembangan produk	Level 3	12	5	67	2	4	90
		Level 4	29	8	82	20	3	142
		Clerk	17	36	14	5	2	74
		Jumlah	58	49	163	27	9	306
		% Total	18,95	16,01	53,26	8,82	2,94	100
40	Pengadaan lokasi, unit & proyek untuk sarana pembelajaran	Level 3	10	5	26	28	21	90
		Level 4	7	3	13	80	39	142
		Clerk	1	4	33	25	11	74
		Jumlah	18	12	72	133	71	306
		% Total	5,88	3,92	23,53	43,46	23,20	100
Sub total Kreativitas		Level 3	25	12	162	42	29	270
		Level 4	45	40	119	178	44	426
		Clerk	35	76	58	35	18	222
Jumlah			105	128	339	255	91	918
Persentase (%)			11,44%	13,94%	36,92%	27,78%	9,91%	100%

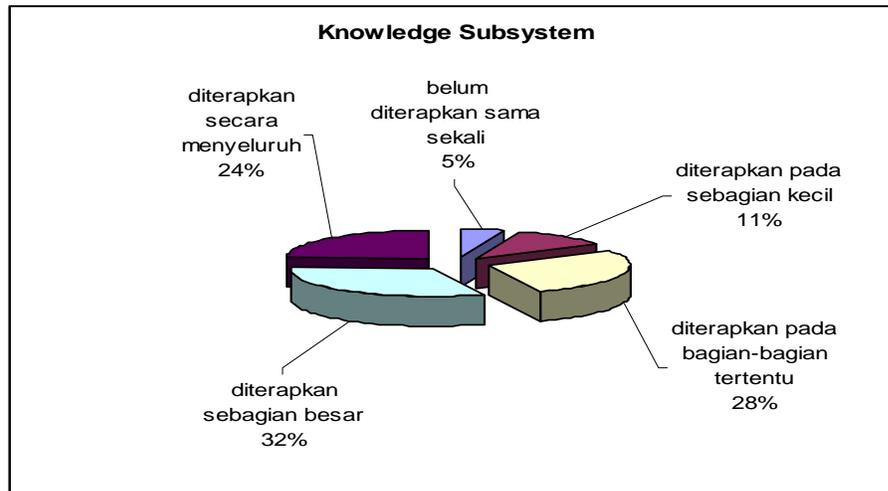
No.	Indikator	Level/ Count	Belum diterapkan sama sekali (1)	Diterapkan pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian-bagian tertentu (2)	Diterapkan sebagian besar (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Total
36	Sistem & struktur untuk mengkodekan & menyimpan informasi diterapkan	Level 3	0	3	27	27	33	90
		Level 4	0	2	31	64	45	142
		Clerk	0	2	31	29	12	74
		Jumlah	0	7	89	120	90	306
		% Total	0	2,28	29,08	39,21	29,41	100
37	Iklim belajar terus dipelihara	Level 3	0	2	17	37	34	90
		Level 4	0	4	21	52	65	142
		Clerk	0	6	13	28	27	74
		Jumlah	0	12	51	117	126	306
		% Total	0	3,92	16,66	38,23	41,18	100
Sub total Penyimpanan informasi		Level 3	0	5	44	64	67	180
		Level 4	0	6	52	116	110	284
		Clerk	0	8	44	57	39	148
Jumlah			0	19	140	237	216	612
Persentase (%)			0	3,10%	22,87%	38,72%	35,29%	100%
38	Ada tim lintas fungsi untuk pembelajaran antar departemen	Level 3	15	23	39	4	9	90
		Level 4	6	48	30	31	27	142
		Clerk	6	14	33	12	9	74
		Jumlah	27	85	102	47	45	306
		% Total	8,82	27,7	33,3	15,35	14,71	100
39	Strategi & mekanisme pembelajaran terus dikembangkan	Level 3	1	3	14	31	41	90
		Level 4	0	1	29	46	66	142
		Clerk	0	2	27	15	30	74
		Jumlah	1	6	70	92	137	306
		% Total	0,326	1,96	22,87	30,06	44,77	100
Sub Total Transfer Pengetahuan		Level 3	16	26	53	35	50	180
		Level 4	6	49	59	77	93	284
		Clerk	6	16	60	27	39	148
Jumlah			28	91	172	139	182	612
Persentase (%)			4,57%	14,86%	28,10%	22,71%	29,73%	100%
Total Manajemen Pengetahuan		Count	168	331	852	981	728	3060
		%	5%	11%	28%	32%	24%	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 16

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa dari 306 responden, 24% jawaban responden menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan telah diterapkan di sebagian besar bagian organisasi Bank "ABC", 32% jawaban responden menunjukkan Manajemen Pengetahuan telah diterapkan secara menyeluruh, serta 28% jawaban responden menunjukkan Manajemen Pengetahuan baru diterapkan pada bagian-bagian tertentu saja pada Bank "ABC", sementara itu masing-masing 11% jawaban menunjukkan bahwa

Manajemen Pengetahuan diterapkan pada sebagian kecil saja dan 5% jawaban responden menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan belum diterapkan sama sekali (Tabel 4.13.). Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik yang disajikan berikut di bawah ini.

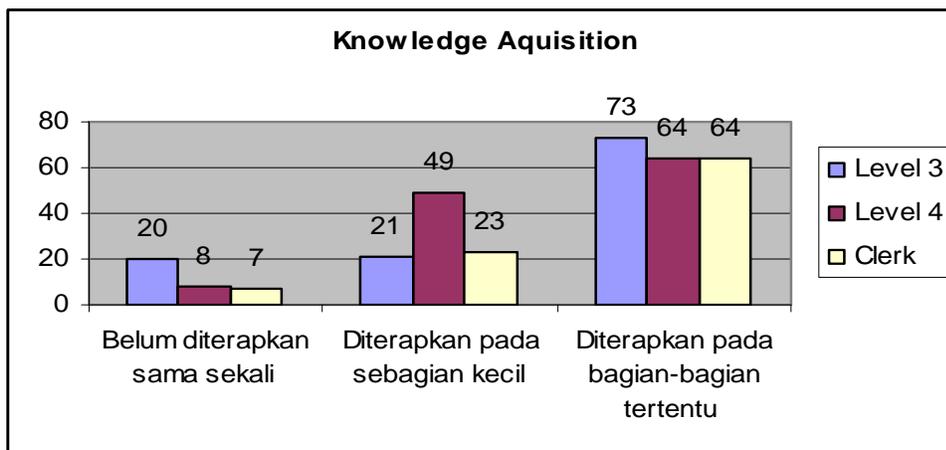
**GRAFIK 4.17**  
**Total Knowledge Subsystem**



Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Berdasarkan hasil analisis data mengenai proses akuisisi pengetahuan pada Bank "ABC" terlihat masih terdapat 35 responden (3,81%) yang menyatakan bahwa proses akuisisi pengetahuan masih belum diterapkan di seluruh bagian atau unit, sejumlah 93 responden (10,13%) menyatakan bahwa proses akuisisi pengetahuan hanya diterapkan pada sebagian kecil bagian atau departemen dan 201 responden (21,89%) menyatakan proses akuisisi pengetahuan telah diterapkan pada unit atau bagian tertentu (Tabel 4.13.). Hasil tersebut dapat dilihat grafik berikut ini:

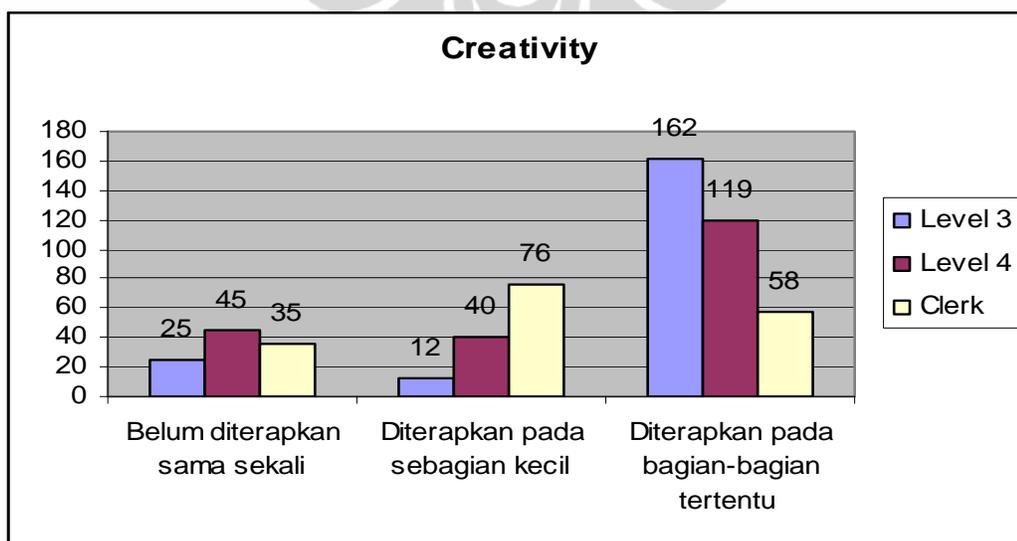
**GRAFIK 4.18**  
**Knowledge Acquisition Process**



Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Pada proses kreativitas pada Bank “ABC” terlihat masih terdapat 105 responden (11,44%) yang menyatakan bahwa proses kreativitas masih belum tercipta di seluruh bagian atau unit, sementara 128 responden (13,34%) menyatakan bahwa proses kreativitas hanya tercipta pada sebagian kecil bagian atau departemen dan 339 respon (36,92%) menyatakan proses kreativitas telah dilakukan pada unit atau bagian tertentu (Tabel 4.13). dapat diilustrasikan sebagai berikut:

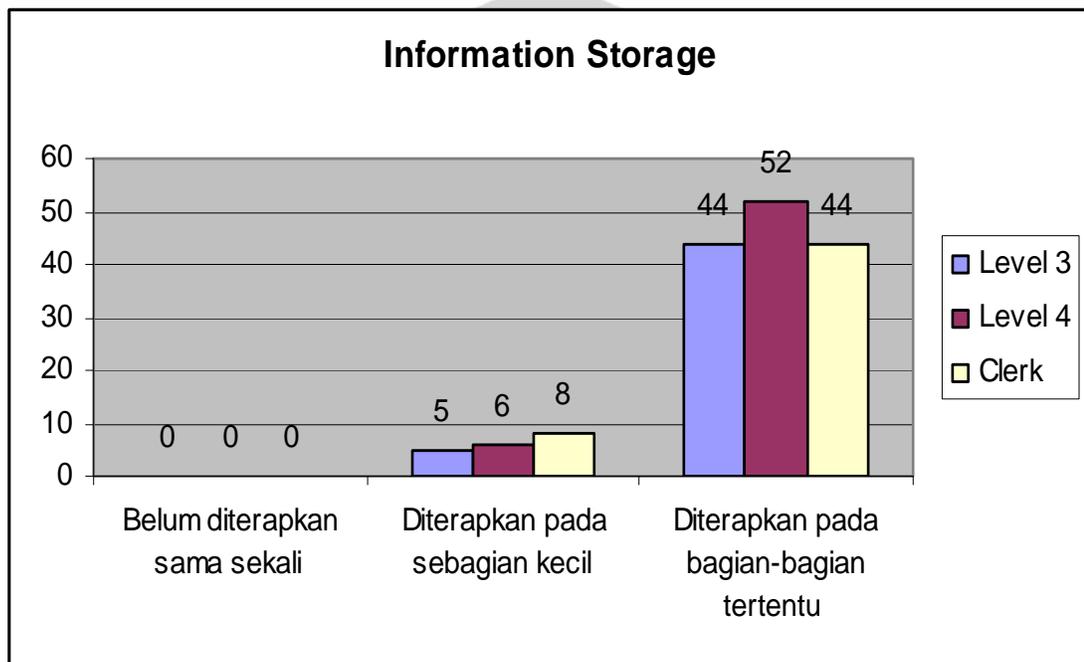
**GRAFIK 4.19**  
**Creativity Process**



Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Dari proses penyimpanan informasi pada Bank “ABC” terlihat tidak ada yang menyatakan bahwa proses penyimpanan informasi masih belum tercipta di seluruh bagian atau unit, sedangkan 19 responden (3,10%) menyatakan bahwa proses penyimpanan informasi hanya tercipta pada sebagian kecil bagian atau departemen dan 140 responden menyatakan proses penyimpanan informasi telah diterapkan pada unit dan bagian-bagian tertentu (Tabel 4.13). Hasil tersebut dapat dilihat dari grafik di bawah:

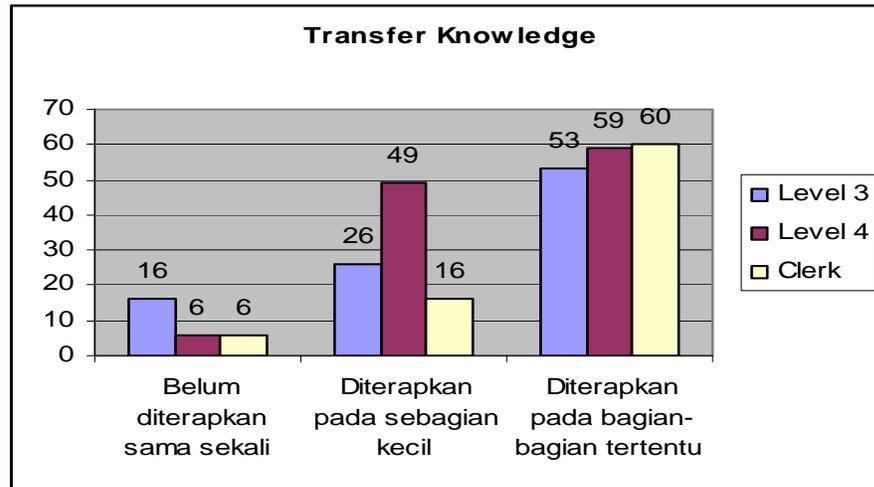
**GRAFIK 4.20**  
**Information Storage Process**



Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Dalam proses transfer pengetahuan pada Bank “ABC” terlihat masih terdapat 28 responden (4,57%) yang menyatakan bahwa proses transfer pengetahuan masih belum tercipta di seluruh bagian atau unit, sedangkan itu 91 responden (14,86%) responden menyatakan bahwa proses transfer pengetahuan hanya tercipta pada sebagian kecil bagian atau departemen dan 172 responden (28,10%) menyatakan proses transfer pengetahuan telah diterapkan pada unit atau bagian-bagian(Tabel 4.13), hal tersebut dapat dilihat dari grafik berikut ini:

**GRAFIK 4.21**  
**Transfer Knowledge Process**



Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Dari 10 indikator yang membentuk Manajemen Pengetahuan dalam rangka penerapan *Learning Organization* dalam Bank “ABC”, menunjukkan 44,77% responden menilai bahwa organisasi memiliki strategi dan mekanisme pembelajaran yang secara terus menerus dikembangkan dan diterapkan secara menyeluruh pada semua bagian (Tabel 4.13 Pernyataan No. 39) serta sebesar 41,48% jawaban responden menunjukkan bahwa iklim untuk belajar telah berkembang secara menyeluruh divisi atau unit pada seluruh Divisi atau Departemen (Tabel 4.13 Pernyataan No. 37). Hal ini menunjukkan bahwa Bank “ABC” telah mampu menciptakan sistem dan struktur untuk mengkodekan dan menyimpan informasi sehingga dapat memanfaatkan *intellectual property* dari organisasi dalam waktu yang lama (Marquardt 1996 : 137).

Dari hasil pengolahan data di atas, maka dengan menggunakan rumus perhitungan rata-rata yang dilakukan dalam penelitian Marquardt dapat diketahui sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata} &= \frac{(168 \times 1) + (331 \times 1) + (852 \times 2) + (981 \times 3) + (728 \times 4)}{306} \\
 &= \frac{168 + 331 + 1704 + 2943 + 2912}{306} \\
 &= 26,33
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata di atas, dimana dengan nilai **26,33** maka Subsistem Manajemen Pengetahuan telah dilaksanakan dengan baik pada Bank “ABC”.

## D.5 Sub Sistem Aplikasi Teknologi (*Technology Subsystem*)

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai persepsi mereka terhadap Sub Sistem Aplikasi Teknologi pada Bank “ABC”, berikut adalah hasil tabulasi dari seluruh jawaban responden.

**TABEL 4.14**  
**Perhitungan Technology Subsystem**

No.	Indikator	Level/ Count	Belum diterapkan sama sekali (1)	Diterapkan pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian-bagian tertentu (2)	Diterapkan sebagian besar (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Total
41	Penggunaan informasi berbasis komputer untuk pembelajaran	Level 3	3	2	69	12	4	90
		Level 4	9	29	24	78	2	142
		Clerk	17	36	11	5	5	74
		Jumlah	29	67	104	95	11	306
		% Total	9,47	21,89	33,98	31,05	3,59	100
42	Karyawan punya akses jalur cepat terhadap informasi	Level 3	17	6	23	30	14	90
		Level 4	24	35	20	38	25	142
		Clerk	2	32	27	5	8	74
		Jumlah	43	73	70	73	47	306
		% Total	14,05	23,85	22,87	23,85	15,35	100
Sub Total Teknologi Informasi		Level 3	20	8	92	42	18	180
		Level 4	33	64	44	116	27	284
		Clerk	19	68	38	10	13	148
Jumlah			72	140	174	168	58	612
Persentase (%)			11,76%	22,87%	28,43%	27,45%	9,48%	100%
43	Fasilitas belajar dilengkapi sarana multimedia	Level 3	3	8	28	34	17	90
		Level 4	6	13	19	58	46	142
		Clerk	3	9	27	22	13	74
		Jumlah	12	30	78	113	48	306
		% Total	3,92	9,80	25	36	15	100
44	Akses terhadap program belajar berbasis komputer	Level 3	1	3	7	27	52	90
		Level 4	1	7	14	45	75	142
		Clerk	0	4	9	36	25	74
		Jumlah	2	14	30	108	152	306
		% Total	0,65	4,57	9,80	35,29	49,67	100
45	Teknologi groupware untuk mengelola kelompok	Level 3	0	3	24	31	32	90
		Level 4	0	3	28	35	76	142
		Clerk	0	4	17	17	36	74
		Jumlah	0	10	69	83	144	306
		% Total	0	3,26	22,54	27,12	47,05	100
Sub Total Teknologi Berbasis Pembelajaran		Level 3	4	14	59	92	101	270
		Level 4	7	23	61	138	197	426
		Clerk	3	17	53	75	74	222
Jumlah			14	54	177	304	344	918
Persentase (%)			1,53%	5,88%	19,28	33,12%	37,47%	100%

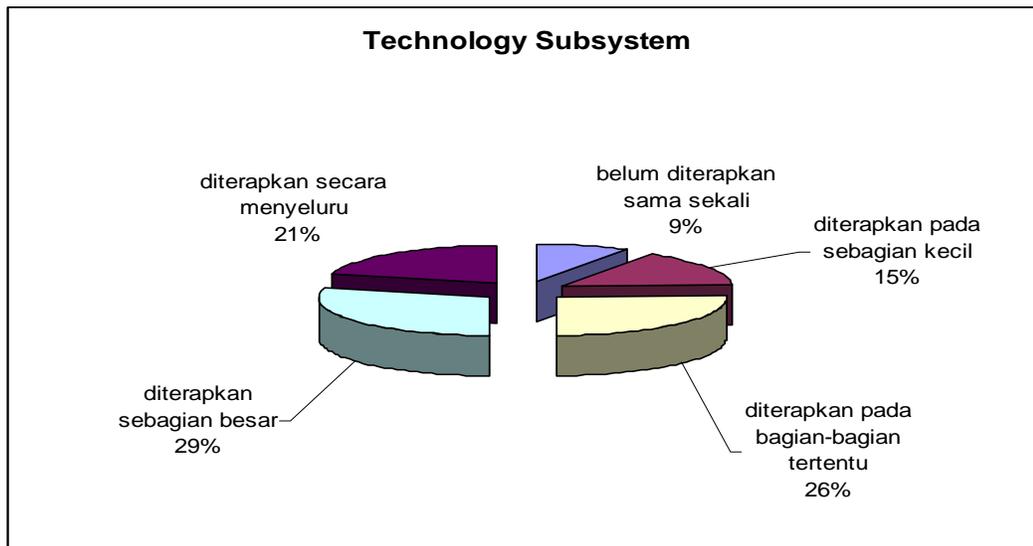
No.	Indikator	Level/ Count	Belum diterapkan sama sekali (1)	Diterapkan pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian-bagian tertentu (2)	Diterapkan sebagian besar (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Total
46	Pembelajaran just in-time	Level 3	0	1	12	53	24	90
		Level 4	1	4	17	37	83	142
		Clerk	2	2	5	21	44	74
		Jumlah	3	7	34	111	151	306
		% Total	0,98	2,28	11,11	36,27	49,35	100
47	Kinerja sistem elektronik untuk belajar	Level 3	15	23	39	4	9	90
		Level 4	6	48	30	31	27	142
		Clerk	6	14	33	12	9	74
		Jumlah	27	85	102	47	45	306
		% Total	8,82	27,7	33,3	15,35	14,71	100
48	Desain sistem elektronik d disesuaikan dengan kebutuhan belajar	Level 3	1	27	38	18	6	90
		Level 4	9	43	37	39	14	142
		Clerk	3	26	23	17	5	74
		Jumlah	13	96	98	74	25	306
		% Total	4,24	31,37	32,02	24,18	8,16	100
49	Akses karyawan terhadap data untuk menyelesaikan pekerjaan	Level 3	12	5	67	2	4	90
		Level 4	29	8	82	20	3	142
		Clerk	17	36	14	5	2	74
		Jumlah	58	49	163	27	9	306
		% Total	18,95	16,01	53,26	8,82	2,94	100
50	Tersedianya sarana teknologi untuk mengelola data & informasi	Level 3	9	14	27	35	5	90
		Level 4	7	21	28	77	9	142
		Clerk	3	1	16	34	20	74
		Jumlah	19	36	71	146	34	306
		% Total	6,21	11,76	23,20	47,71	11,11	100
Sub Total EPSS	Level 3	120	70	183	112	48	450	
	Level 4	52	124	194	204	136	710	
	Clerk	31	79	91	89	80	370	
Jumlah		203	273	468	405	264	1530	
Persentase (%)		13,26%	17,84%	30,59%	26,47%	17,25%	100%	
Total Aplikasi Teknologi	Count	289	467	819	877	666	3060	
	%	9%	15%	26%	29%	21%	100	

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa dari 306 responden, 21% jawaban responden menunjukkan bahwa penerapan aplikasi teknologi telah dilakukan secara menyeluruh di setiap divisi atau unit kerja Bank "ABC". Sebanyak 29% jawaban responden menunjukkan aplikasi teknologi telah ditetapkan di sebagian besar divisi atau unit kerja, sedangkan 26% jawaban responden menunjukkan aplikasi teknologi baru diterapkan pada bagian-bagian tertentu saja pada Bank "ABC". Selain itu masing-masing

15% jawaban menunjukkan bahwa aplikasi teknologi diterapkan pada sebagian kecil saja dan 9% jawaban responden menunjukkan bahwa aplikasi teknologi belum diterapkan sama sekali. Berikut adalah grafik dari keterangan diatas.

**GRAFIK 4.22**  
**Total Technology Subsystem**

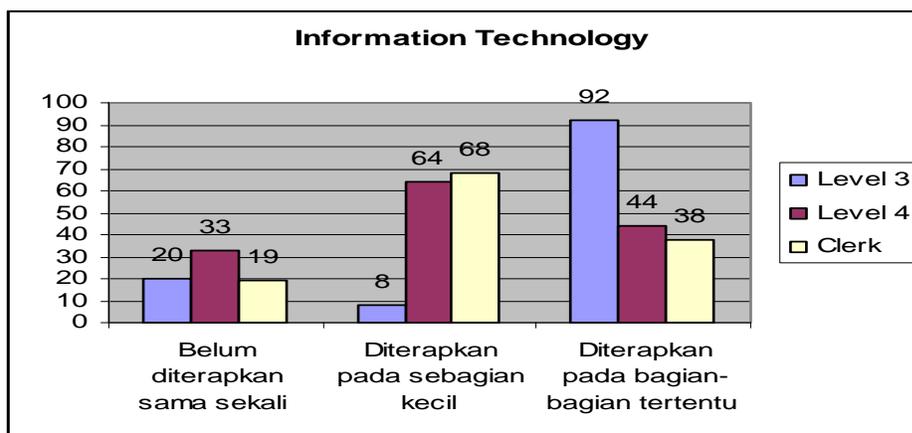


Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Berdasarkan hasil analisis data mengenai proses penerapan informasi teknologi pada Bank “ABC” (Tabel 4.14), terlihat masih terdapat 72 responden (11,76%) yang menyatakan bahwa proses penerapan informasi teknologi masih belum diterapkan di seluruh bagian atau unit, sebanyak 140 responden (22,87%) responden menyatakan bahwa proses penerapan informasi teknologi hanya diterapkan pada sebagian kecil bagian atau departemen dan 174 respon (28,43%) menyatakan proses penerapan informasi teknologi telah diterapkan pada bagian-bagian tertentu di dalam organisasi (Tabel 4.14.).

Meskipun dalam jumlah yang sangat kecil namun Bank “ABC” hendaknya lebih mengupayakan lagi agar teknologi informasi benar-benar dapat diterapkan secara menyeluruh. Hal ini penting karena dengan teknologi informasi memungkinkan organisasi untuk melakukan otomasi, mendidik dan melakukan transformasi diri. Hal ini disebabkan teknologi informasi bisa mendistribusikan kekuatan, fungsi dari kotnrol ke lokasi-lokasi dimana mereka bisa sangat efektif. Hasil dari penelitian mengenai penerapan teknologi informasi ini dapat dilihat dari grafik berikut ini:

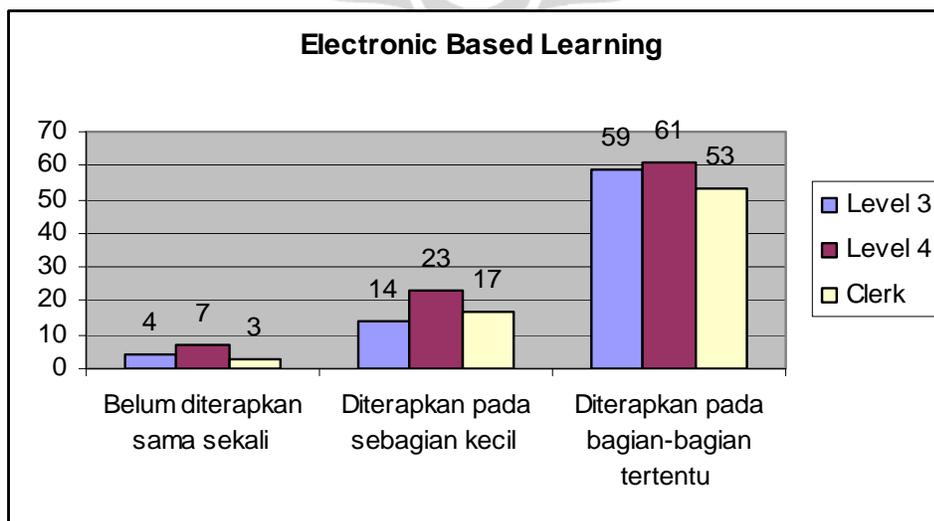
**GRAFIK 4.23**  
**Information Technology Implementation**



Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Pada proses penerapan teknologi berbasis pembelajaran pada Bank “ABC” terlihat masih terdapat 14 responden (1,53%) yang menyatakan bahwa proses penerapan teknologi berbasis pembelajaran masih belum diterapkan di seluruh bagian atau unit, sebanyak 54 responden (5,88%) responden menyatakan bahwa proses penerapan teknologi berbasis pembelajaran hanya diterapkan pada sebagian kecil bagian atau departemen, dan 177 responden (19,28%) menyatakan proses penerapan teknologi berbasis pembelajaran telah diterapkan pada bagian tertentu (Tabel 4.14.). dapat dilihat pada grafik berikut ini:

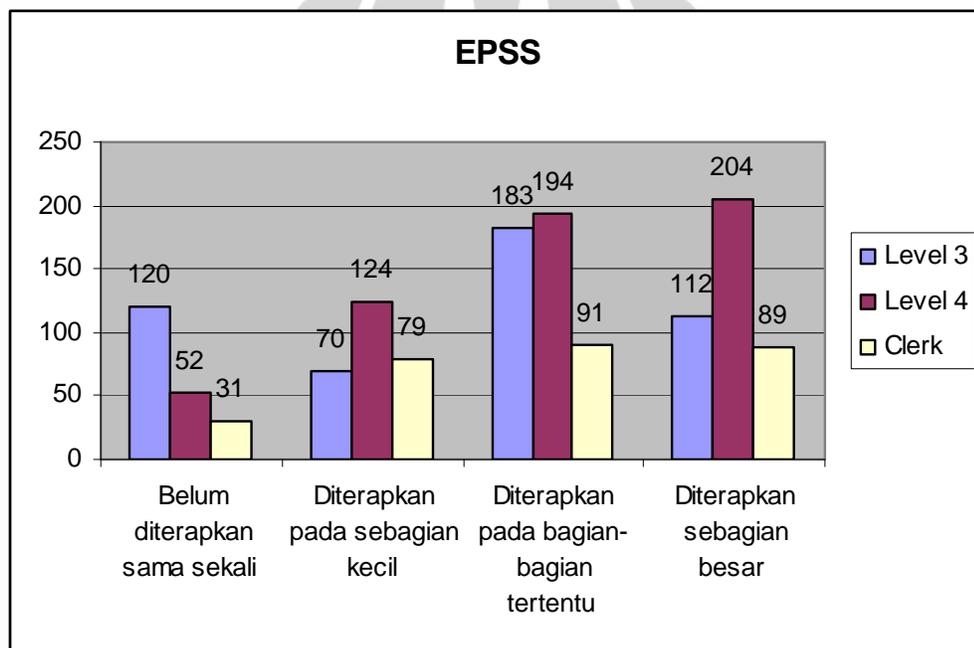
**GRAFIK 4.24**  
**Electronic Based Learning**



Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Pada proses penerapan EPSS (*Electronic Performance Support System*) pada Bank “ABC” terlihat masih terdapat 203 responden (13,26%) yang menyatakan bahwa proses penerapan EPSS masih belum diterapkan di seluruh bagian atau unit, sedangkan 273 responden (17,84%) menyatakan bahwa proses penerapan EPSS hanya diterapkan pada sebagian kecil bagian atau departemen dan 468 responden (30,59%) menyatakan bahwa proses penerapan EPSS hanya diterapkan bagian atau departemen tertentu (Tabel 4.14). Hasil grafik tersebut dapat dilihat berikut ini:

**GRAFIK 4.25**  
**Proses Penerapan EPSS**



Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Dari 10 indikator yang membentuk aplikasi teknologi dalam rangka penerapan *Learning Organization* dalam Bank “ABC”, menunjukkan lebih dari 49,67% responden menyatakan bahwa organisasi telah menerapkan penggunaan informasi berbasis komputer, akses cepat terhadap informasi itu sendiri serta perlengkapan sarana multimedia secara menyeluruh pada seluruh Divisi atau Departemen. Hasil ini menunjukkan secara keseluruhan bahwa Bank “ABC” telah mampu menerapkan aplikasi teknologi dalam lingkungan pekerjaan.

Dari hasil pengolahan data di atas, maka dengan menggunakan rumus perhitungan rata-rata yang dilakukan dalam penelitian Marquardt dapat diketahui sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Rata-rata} &= \frac{(289 \times 1) + (467 \times 1) + (819 \times 2) + (877 \times 3) + (666 \times 4)}{306} \\ &= \frac{289 + 467 + 1638 + 2631 + 2664}{306} \\ &= 25,12 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata di atas, dimana dengan nilai **25,12** maka Subsistem Aplikasi Teknologi telah dilaksanakan baik pada Bank "ABC".

Dapat disimpulkan hasil perhitungan nilai rata-rata subsistem Bank "ABC" secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**TABEL 4.15**  
**Hasil Skor Rata-rata Keseluruhan Subsistem Bank "ABC"**

Subsistem	Nilai rata-rata	Kategori
<i>Learning</i>	25,34	Baik
<i>Organization</i>	29,97	Baik
<i>People</i>	26,70	Baik
<i>Knowledge</i>	26,33	Baik
<i>Technology</i>	25,12	Baik

Sumber : hasil pengolahan data dengan SPSS 16

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai rata-rata yang diperoleh Bank "ABC" dalam penerapan 5 (lima) subsistem *Learning Organization* yaitu subsistem *learning*, *organization*, *people*, *knowledge*, dan *technology* adalah baik. Penerapan *Learning Organization* pada dasarnya hanya merupakan salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan daya saing sehingga dalam prosesnya keberhasilan penerapan *Learning Organization* tidak secara langsung memberikan dampak bagi peningkatan kinerja maupun efektifitas organisasi. Belum tercapainya suatu target kinerja justru menjadi suatu landasan bagi perusahaan untuk dapat mentransformasikan diri menjadi sebuah *Learning Organization*.