

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

A. Profil Responden

Kuesioner *Learning Organization Profile* (Michael J. Marquardt : 1996) terdiri dari 50 butir pernyataan. Kuesioner tersebut disebarakan kepada 68 responden pada pegawai pada tingkat pimpinan pada Divisi Operasional dimulai dari jenjang jabatan Assisten Manager sampai dengan Vice President. Hasil dari jawaban para responden ditabulasi, kemudian dianalisis dan dideskripsikan berdasarkan subsistem yang terdapat pada *Learning Organization Profile* yaitu dinamika pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan manusia, pengelolaan pengetahuan, dan aplikasi teknologi.

Profil responden disajikan untuk memberikan gambaran tentang profil data individu responden yang mencakup jenis kelamin, usia, jenjang jabatan, dan jenjang pendidikan. Berdasarkan hasil tabulasi yang dilakukan terhadap profil responden didapat gambaran sebagai berikut :

A.1. Jenis Kelamin Responden.

Berdasarkan jenis kelamin terlihat bahwa responden yang menjawab terdiri dari 44 responden berjenis kelamin laki-laki atau setara dengan 64,7% dan 24 responden berjenis kelamin perempuan atau setara dengan 35,3%. Dengan demikian terlihat bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan responden berjenis kelamin perempuan yang bersedia untuk menjawab kuesioner yang diberikan. Berikut gambaran responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.1.
 Profil responden berdasarkan jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	44	64.7	64.7	64.7
	Perempuan	24	35.3	35.3	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Sumber : Data hasil pengolahan dengan SPSS 14

A.2. Usia Responden.

Tabel 4.2.
 Profil responden berdasarkan usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-35 tahun	18	26.5	26.5	26.5
	36-40 tahun	31	45.6	45.6	72.1
	41-45 tahun	4	5.9	5.9	77.9
	46-50 tahun	9	13.2	13.2	91.2
	>50 tahun	6	8.8	8.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Sumber : Data hasil pengolahan dengan SPSS 14

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, tercatat responden yang terbanyak berasal dari golongan usia 36-40 tahun yaitu sebanyak 31 responden (45,6%). Sedangkan untuk golongan 31-35 tahun sebanyak 18 responden atau setara dengan 26,5%. Golongan usia 46-50 tahun sebanyak 9 responden (13,2%). Golongan usia 41-45 tahun sebanyak 4 responden (5,9%) dan golongan usia > 50 tahun sebanyak 6 responden atau setara dengan 8,8%.

A.3. Jenjang Jabatan Responden.

Berdasarkan data yang terkumpul menunjukkan bahwa jika dilihat dari jenjang jabatan responden tercatat 50 responden memiliki jabatan sebagai Asisten Manager atau setara dengan 73,5%. Responden dengan jenjang jabatan Manager

sebanyak 13 responden (19,1%). Profil responden dengan jenjang jabatan Asisten Vice President sebanyak 4 responden atau sebanyak 5,9% serta untuk jenjang jabatan Vice President sebanyak 1 responden atau setara dengan 1,5%. Data profil responden dengan kriteria jenjang jabatan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.3.
Profil responden berdasarkan jenjang jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vice President	1	1.5	1.5	1.5
Asst. Vice President	4	5.9	5.9	7.4
Manager	13	19.1	19.1	26.5
Asst. Manager	50	73.5	73.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Sumber : Data hasil pengolahan dengan SPSS 14

A.4. Jenjang Pendidikan Responden

Berdasarkan data yang ada menunjukkan bahwa jika dilihat dari kriteria responden yang memiliki jenjang pendidikan Strata 1 (S-1) sebanyak 56 responden atau sebesar 82,4%. Sedangkan responden yang memiliki jenjang pendidikan Strata 2 (S-2) sebanyak 12 responden (17,6%), sedangkan dari seluruh responden belum ada yang memiliki jenjang pendidikan Strata 3 (S3). Gambaran tentang profil responden berdasarkan jenjang pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4.
Profil responden berdasarkan jenjang pendidikan.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S1	56	82.4	82.4	82.4
S2	12	17.6	17.6	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Sumber : Data hasil pengolahan dengan SPSS 14

A.5. Masa Kerja.

Berdasarkan hasil kuesioner yang terkumpul, responden yang memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun atau sama dengan 10 tahun sebanyak 16 responden atau sebesar 23,5%. Sedangkan responden yang memiliki masa kerja antara 11 tahun sampai dengan 20 tahun sebanyak 34 responden (50%), sedangkan untuk kriteria umur antara 21 tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 17 responden atau sebesar 25%. Sementara sisanya dengan kriteria masa kerja antara 31 sampai 40 tahun sebanyak 1 responden (1,5%). Gambaran tentang profil responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.5.
Profil responden berdasarkan masa kerja.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <= 10 tahun	16	23.5	23.5	23.5
11 - 20 tahun	34	50.0	50.0	73.5
21 - 30 tahun	17	25.0	25.0	98.5
31- 40 tahun	1	1.5	1.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Sumber : Data hasil pengolahan dengan SPSS 14

B. Analisis Persepsi Responden Terhadap Tingkat Pembelajaran.

Pernyataan pada *Learning Organization Profile* sebanyak 50 pernyataan (Albiker:2003) dapat dikategorikan sebagai berikut :

I. Subsistem Dinamika Pembelajaran untuk kategori :

Individual Learning : nomor 1-6

Team Learning : nomor 7-10

Organizational Learning : nomor 1-10

II. Subsistem Transformasi Organisasi untuk kategori :

Vision : nomor 11 -13

Culture : nomor 14-16

Strategic : nomor 17-18

Structure : nomor 19-20

III. Subsistem Pemberdayaan Manusia untuk kategori :

Employee : nomor 21-22

Manager : nomor 23-25

Customer dan Supplier : nomor 26-27

Business Partner : nomor 28

Community : nomor 29

Alliance Partners : nomor 30

IV. Subsistem Pengelolaan Pengetahuan untuk kategori :

Acquisition : nomor 31-33

Creation : nomor 34-35, 40

Storage : nomor 36-37

Transfer : nomor 38-39

V. Subsistem Aplikasi Teknologi untuk kategori :

Information Technology : nomor 41-42

Technology based Learning : nomor 43-45

EPSS : nomor 46 -50

Berdasarkan hasil tabulasi untuk setiap kategori jawaban responden, maka didapat nilai rata-ratanya dan dibandingkan dengan *range result* dari Marquardt. Analisis dari masing-masing subsistem dapat digambarkan sebagai berikut :

B.1. Subsistem Dinamika Pembelajaran.

Subsistem dinamika pembelajaran merupakan subsistem yang pertama, terdiri dari 10 butir pernyataan yang terdiri dari 5 butir pernyataan tentang pembelajaran individu dan 5 butir pernyataan tentang pembelajaran kelompok. Pembelajaran individu tergambar pada pernyataan nomor 1 sampai dengan 6, sedangkan pernyataan tentang pembelajaran kelompok dapat dilihat pada pernyataan nomor 7 sampai dengan 10. Persepsi responden terhadap pembelajaran individu dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Persepsi responden terhadap tingkat pembelajaran individu

No	Indikator	Level	Belum diterapkan	Diterapkan pada sebagian kecil organisasi	Diterapkan pada bagian-bagian tertentu organisasi	Diterapkan pada sebagian besar organisasi	Diterapkan secara menyeluruh pada organisasi	Total
1	Belajar terus menerus merupakan prioritas perusahaan	VP		1				1
		APV	1			2	1	4
		MGR		1	1	8	3	13
		AMGR		6	11	14	19	50
		Jumlah	1	8	12	24	23	68
%	1,5	11,8	17,6	35,3	33,8	100		
2	Karyawan didorong dan diharapkan belajar dan mengembangkan diri	VP			1			1
		APV			1	1	2	4
		MGR				9	4	13
		AMGR		1	13	15	21	50
		Jumlah	0	1	15	25	27	68
%	0,0	1,5	22,1	36,8	39,7	100		
3	Menghindari distorsi dgn cara mendengar aktif & memberi feedback	VP		1				1
		APV			3		1	4
		MGR			9	2	2	13
		AMGR		6	18	13	13	50
		Jumlah	0	7	30	15	16	68
%	0,0	10,3	44,1	22,1	23,5	100		
4	Individu dilatih & dibimbing utk belajar bagaimana cara belajar	VP				1		1
		APV	1		1		2	4
		MGR			9	3	1	13
		AMGR	2	7	7	22	12	50
		Jumlah	3	7	17	26	15	68
%	4,4	10,3	25,0	38,2	22,1	100		
5	Karyawan menggunakan cara utk mempercepat pembelajaran	VP			1			1
		APV		1	2	1		4
		MGR		3	5	5		13
		AMGR	5	7	17	20	1	50
		Jumlah	5	11	25	26	1	68
%	7,4	16,2	36,8	38,2	1,5	100		
6	Karyawan memperluas pengetahuan dgn cara adaptif, antisipatif & kreatif	VP			1			1
		APV			1	3		4
		MGR	1	2	3	6	1	13
		AMGR	1	5	22	17	5	50
		Jumlah	2	7	27	26	6	68
%	2,9	10,3	39,7	38,2	8,8	100		
Pembelajaran Individu	Jumlah	10	33	114	118	65	340	
	%	2,94%	9,71%	33,53%	34,71%	19,12%	100%	

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner LO pada Divisi Operasional tahun 2008.

Berdasarkan gambaran atas persepsi responden tersebut di atas terlihat dari 68 responden terdapat 34,71% responden yang menyatakan bahwa pembelajaran individu telah diterapkan pada sebagian besar organisasi dan hanya 19,12% yang menjawab sudah diterapkan secara menyeluruh. Selain itu 9,71% responden menyatakan diterapkan pada sebagian kecil organisasi dan masih ada sebagian kecil dari responden yaitu sebesar 2,94% yang menyatakan pembelajaran individu belum diterapkan dalam organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran di tingkat individu yang merupakan dasar bagi pembelajaran organisasi belum berjalan optimal. Kondisi ini dapat dijelaskan dengan adanya jawaban responden sebesar 7,4% yang menyatakan bahwa penggunaan berbagai cara untuk mempercepat proses pembelajaran belum diterapkan dalam organisasi dan 16,2% responden menjawab diterapkan sebagian kecil dalam organisasi, sedangkan hanya sebesar 1,5% yang menjawab sudah diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi.

Gambaran dari persepsi responden terhadap pembelajaran kelompok dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.7
Persepsi responden terhadap pembelajaran kelompok.

No	Indikator	Level	Belum diterapkan	Diterapkan pada sebagian kecil organisasi	Diterapkan pada bagian-bagian tertentu organisasi	Diterapkan pada sebagian besar organisasi	Diterapkan secara menyeluruh pada organisasi	Total
7	Kelompok & individu menggunakan action learning	VP			1			1
		APV	1			3		4
		MGR	2		4	6	1	13
		AMGR		8	16	20	6	50
		Jumlah	3	8	21	29	7	68
	%	4,4	11,8	30,9	42,6	10,3	100	

8	Anggota kelompok didorong utk belajar & berbagi hasil pembelajaran	VP				1		1
		APV		1		3		4
		MGR			6	5	2	13
		AMGR	1	6	20	14	9	50
		Jumlah	1	7	26	23	11	68
	%	1,5	10,3	38,2	33,8	16,2	100	
9	Karyawan berpikir & bertindak dgn cara komprehensif	VP			1			1
		APV		1		3		4
		MGR		2	6	4	1	13
		AMGR	2	10	15	15	8	50
		Jumlah	2	13	22	22	9	68
	%	2,9	19,1	32,4	32,4	13,2	100	
10	Kelompok mendapat pelatihan ttg bagaimana cara bekerja & belajar dlm kelompok	VP			1			1
		APV	1			3		4
		MGR		1	6	5	1	13
		AMGR	7	5	17	17	4	50
		Jumlah	8	6	24	25	5	68
	%	11,8	8,8	35,3	36,8	7,4	100	
Pembelajaran Kelompok		Jumlah	14	34	93	99	32	272
		%	5,15%	12,50%	34,19%	36,40%	11,76%	100%

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner LO pada Divisi Operasional tahun 2008.

Berdasarkan data di atas, jumlah responden yang menjawab pembelajaran kelompok diterapkan pada sebagian besar organisasi sebanyak 36,40% dan 34,19% menyatakan diterapkan pada bagian-bagian tertentu dari organisasi. Selain itu masih ada sejumlah 12,50% dari responden menjawab diterapkan pada sebagian kecil organisasi dan 5,15% dari responden menjawab belum diterapkan dalam organisasi. Kondisi ini dapat dijelaskan dengan masih ada responden yaitu sebesar 11,8% responden yang menyatakan bahwa dalam organisasi, tim/kelompok belum mendapatkan pelatihan tentang bagaimana bekerja dan belajar dalam kelompok atau belum diterapkan dalam organisasi tentang pembelajaran kelompok. Kondisi tersebut menunjukkan pembelajaran kelompok berjalan belum optimal.

Secara keseluruhan tingkat pembelajaran berdasarkan subsistem dinamika pembelajaran menurut persepsi responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.8.
Persepsi responden terhadap subsistem dinamika pembelajaran.

No	Indikator	Level	Belum diterapkan	Diterapkan pada sebagian kecil organisasi	Diterapkan pada bagian-bagian tertentu organisasi	Diterapkan pada sebagian besar organisasi	Diterapkan secara menyeluruh pada organisasi	Total
1	Belajar terus menerus merupakan prioritas perusahaan	VP		1				1
		APV	1			2	1	4
		MGR		1	1	8	3	13
		AMGR		6	11	14	19	50
		Jumlah	1	8	12	24	23	68
%	1,5	11,8	17,6	35,3	33,8	100		
2	Karyawan didorong dan diharapkan belajar dan mengembangkan diri	VP			1			1
		APV			1	1	2	4
		MGR				9	4	13
		AMGR		1	13	15	21	50
		Jumlah	0	1	15	25	27	68
%	0,0	1,5	22,1	36,8	39,7	100		
3	Menghindari distorsi dgn cara mendengar aktif & memberi feedback	VP		1				1
		APV			3		1	4
		MGR			9	2	2	13
		AMGR		6	18	13	13	50
		Jumlah	0	7	30	15	16	68
%	0,0	10,3	44,1	22,1	23,5	100		
4	Individu dilatih & dibimbing utk belajar bagaimana cara belajar	VP				1		1
		APV	1		1		2	4
		MGR			9	3	1	13
		AMGR	2	7	7	22	12	50
		Jumlah	3	7	17	26	15	68
%	4,4	10,3	25,0	38,2	22,1	100		
5	Karyawan menggunakan cara utk mempercepat pembelajaran	VP		1	1			1
		APV		1	2	1		4
		MGR		3	5	5		13
		AMGR	5	7	17	20	1	50
		Jumlah	5	11	25	26	1	68
%	7,4	16,2	36,8	38,2	1,5	100		
6	Karyawan memperluas pengetahuan dgn cara adaptif, antisipatif & kreatif	VP			1			1
		APV			1	3		4
		MGR	1	2	3	6	1	13
		AMGR	1	5	22	17	5	50
		Jumlah	2	7	27	26	6	68
%	2,9	10,3	39,7	38,2	8,8	100		

7	Kelompok & individu menggunakan action learning	VP			1			1
		APV	1			3		4
		MGR	2		4	6	1	13
		AMGR		8	16	20	6	50
		Jumlah	3	8	21	29	7	68
	%	4,4	11,8	30,9	42,6	10,3	100	
8	Anggota kelompok didorong utk belajar & berbagi hasil pembelajaran	VP				1		1
		APV		1		3		4
		MGR			6	5	2	13
		AMGR	1	6	20	14	9	50
		Jumlah	1	7	26	23	11	68
	%	1,5	10,3	38,2	33,8	16,2	100	
9	Karyawan berpikir & bertindak dgn cara komprehensif	VP			1			1
		APV		1		3		4
		MGR		2	6	4	1	13
		AMGR	2	10	15	15	8	50
		Jumlah	2	13	22	22	9	68
	%	2,9	19,1	32,4	32,4	13,2	100	
10	Kelompok mendapat pelatihan ttg bagaimana cara bekerja & belajar dlm kelompok	VP			1			1
		APV	1			3		4
		MGR		1	6	5	1	13
		AMGR	7	5	17	17	4	50
		Jumlah	8	6	24	25	5	68
	%	11,8	8,8	35,3	36,8	7,4	100	
Dinamika Pembelajaran		Jumlah	25	75	219	241	120	680
		%	3,7	11,0	32,2	35,4	17,6	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner LO pada Divisi Operasional tahun 2008.

Dari hasil penelitian ini, jawaban terbanyak dari responden yaitu sebesar 35,4% dari responden menyatakan bahwa subsistem dinamika pembelajaran diterapkan pada sebagian besar organisasi. Sementara dari 10 indikator yang membentuk dinamika pembelajaran dapat dilihat prosentase terbesar yaitu sebesar 42,6% dari responden menyatakan bahwa tim dan individu menggunakan proses belajar dengan tindakan (*action learning*) di sebagian besar organisasi.

Berdasarkan seluruh jawaban responden yang ada, dapat dihitung *range result Marquardt*nya sebagai berikut :

$$= ((25 \times 1) + (75 \times 1) + (219 \times 2) + (241 \times 3) + (120 \times 4)) / 68$$

$$= 25,60$$

Dari hasil rata-rata perhitungan di atas dengan nilai rata-rata 25,60, maka subsistem dinamika pembelajaran telah dilaksanakan dengan baik di BNI.

B.2. Subsistem Transformasi Organisasi.

Pertanyaan pada subsistem transformasi organisasi dikelompokkan menjadi beberapa kategori terkait dengan visi, budaya organisasi, strategi organisasi dan struktur organisasi. Visi organisasi tercermin pada pernyataan nomor 1-3, budaya organisasi tercermin pada nomor 4-6, strategi organisasi untuk nomor 7 dan 8 serta struktur organisasi terdapat pada nomor 9 dan 10. Hasil penelitian terhadap sub sistem transformasi organisasi terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.9.
Persepsi responden terhadap subsistem transformasi organisasi

No	Indikator	Level	Belum diterapkan	Diterapkan pada sebagian kecil organisasi	Diterapkan pada bagian-bagian tertentu organisasi	Diterapkan pada sebagian besar organisasi	Diterapkan secara menyeluruh pada organisasi	Total
1	Dipahami pentingnya menjadi Learning Organization	VP			1			1
		APV		1	2		1	4
		MGR				7	6	13
		AMGR		5	14	14	17	50
		Jumlah	0	6	17	21	24	68
	%	0,0	8,8	25,0	30,9	35,3	100	
2	Pemimpin mendukung visi menjadi Learning Organization	VP				1		1
		APV	1			2	1	4
		MGR			3	6	4	13
		AMGR	1	1	16	18	14	50
		Jumlah	2	1	19	27	19	68
	%	2,9	1,5	27,9	39,7	27,9	100	
3	Iklim yang mendukung kegiatan belajar	VP			1			1
		APV	1			2	1	4
		MGR		1	2	7	3	13
		AMGR		5	14	17	14	50
		Jumlah	1	6	17	26	18	68
	%	1,5	8,8	25,0	38,2	26,5	100	
	Sub Total Visi	VP			2	1		3
		APV	2	1	2	4	3	12
		MGR		1	5	20	13	39
		AMGR	1	11	44	49	45	150
		Jumlah	3	13	53	74	61	204
	%	1,47	6,37	25,98	36,27	29,90	100	

4	Karyawan memiliki komitmen untuk belajar	VP			1			1
		APV			1	2	1	4
		MGR		1	2	7	3	13
		AMGR		5	14	17	14	50
		Jumlah	0	6	18	26	18	68
		%	0,0	8,8	26,5	38,2	26,5	100
5	Karyawan belajar dari kesuksesan maupun kegagalan	VP			1			1
		APV			2	1	1	4
		MGR		1	2	5	5	13
		AMGR	1	3	13	21	12	50
		Jumlah	1	4	18	27	18	68
		%	1,5	5,9	26,5	39,7	26,5	100
6	Perusahaan menghargai karyawan untuk belajar	VP				1		1
		APV		1			3	4
		MGR	1		3	6	3	13
		AMGR	1	5	16	18	10	50
		Jumlah	2	6	19	25	16	68
		%	2,9	8,8	27,9	36,8	23,5	100
	Sub Total Budaya	VP			2	1		3
		APV		1	3	3	5	12
		MGR	1	2	7	18	11	39
		AMGR	2	13	43	56	36	150
		Jumlah	3	16	55	78	52	204
		%	1,47	7,84	26,96	38,24	25,49	100
7	Kesempatan belajar sejalan dengan kegiatan operasional organisasi	VP			1			1
		APV		1		1	2	4
		MGR		1	4	4	4	13
		AMGR	3	7	19	13	8	50
		Jumlah	3	9	24	18	14	68
		%	4,4	13,2	35,3	26,5	20,6	100
8	Dirancang cara berbagi pengetahuan dan meningkatkan pembelajaran	VP				1		1
		APV			3		1	4
		MGR		1	4	6	2	13
		AMGR	3	4	19	15	9	50
		Jumlah	3	5	26	22	12	68
		%	4,4	7,4	38,2	32,4	17,6	100
	Sub Total Strategi	VP			1	1		2
		APV		1	3	1	3	8
		MGR		2	8	10	6	26
		AMGR	6	11	38	28	17	100
		Jumlah	6	14	50	40	26	136
		%	4,41	10,29	36,76	29,41	19,12	100
9	Struktur organisasi yang ramping untuk memaksimalkan komunikasi & proses belajar	VP		1				1
		APV			3	1		4
		MGR	1		9	2	1	13
		AMGR	3	5	17	19	6	50
		Jumlah	4	6	29	22	7	68
		%	5,9	8,8	42,6	32,4	10,3	100

10	Koordinasi atas dasar proses pembelajaran yang sama	VP	1	1		3		1
		APV	1			3		4
		MGR	1		8	3	1	13
		AMGR		6	17	24	3	50
	Jumlah	2	7	25	30	4	68	
	%	2,9	10,3	36,8	44,1	5,9	100	
Sub Total Struktur		VP		2				2
		APV	1		3	4		8
		MGR	2		17	5	2	26
		AMGR	3	11	34	43	9	100
		Jumlah	6	13	54	52	11	136
		%	4,41	9,56	39,71	38,24	8,09	100
Transformasi Organisasi		Jumlah	18	56	212	244	150	680
		%	2,6	8,2	31,2	35,9	22,1	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner LO pada Divisi Operasional tahun 2008.

Persepsi responden terhadap penerapan subsistem transformasi organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Visi.

Persepsi responden terhadap transformasi visi menunjukkan telah diterapkan disebagian besar organisasi (36,27%) dan 29,90% menyatakan diterapkan secara menyeluruh pada organisasi. Namun demikian, masih terdapat 1,47% yang menyatakan belum diterapkan dan 6,37% menyatakan telah diterapkan pada sebagian kecil organisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa sebagian besar dari responden sudah memahami pentingnya menjadi organisasi pembelajar dengan melihat jawaban dari sebagian besar responden (35,3%) yang menyatakan telah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi dan tidak ada responden (0%) yang menyatakan belum diterapkan. Selain itu menurut persepsi responden yaitu sebanyak 39,7%, menyatakan pemimpin disebagian besar organisasi sangat mendukung visi menjadi organisasi pembelajar dan sebanyak 38,2% dari responden menyatakan bahwa iklim organisasi mendukung kegiatan belajar. Dengan melihat gambaran tersebut di atas, terlihat bahwa transformasi visi telah berjalan dengan baik.

b. Budaya.

Persepsi responden terhadap proses transformasi budaya menunjukkan bahwa telah diterapkan pada sebagian besar organisasi (38,2%) dan 25,49% menyatakan telah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi. Namun demikian masih ada responden yang menjawab belum diterapkan pada organisasi (1,47%) dan 7,84% dari responden menyatakan diterapkan pada sebagian kecil organisasi. Hal ini dapat dijelaskan, berdasarkan pendapat 38,2% dari responden menyatakan bahwa karyawan pada sebagian besar organisasi telah memiliki komitmen untuk belajar. Sebanyak 39,7% dari responden menyatakan bahwa karyawan selalu belajar dari kesuksesan maupun kegagalan dan 1,5% dari responden yang menyatakan bahwa hal tersebut belum diterapkan dalam organisasi. Persepsi dari 36,8% responden menyatakan perusahaan sangat menghargai karyawan untuk belajar pada sebagian besar organisasi, namun masih ada 2,9% dari responden yang berpendapat bahwa hal tersebut belum diterapkan dalam organisasi. Dari gambaran di atas terlihat bahwa transformasi budaya berjalan cukup baik.

b. Strategi.

Sebanyak 36,76% dari responden berpendapat bahwa proses transformasi strategi diterapkan pada bagian-bagian tertentu pada organisasi, 29,41% berpendapat telah diterapkan pada sebagian besar organisasi dan hanya 19,12% menyatakan telah diterapkan menyeluruh pada organisasi. Namun demikian masih ada responden yang menjawab belum diterapkan pada organisasi (4,41) dan 10,29% dari responden menyatakan diterapkan pada sebagian kecil organisasi. Hal ini dapat dijelaskan berdasarkan pendapat 35,3% dari responden menyatakan bahwa kesempatan belajar sejalan dengan kegiatan operasional organisasi hanya diterapkan pada bagian-bagian tertentu dari organisasi dan sebanyak 20,6% dari responden yang menyatakan telah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi. Namun demikian, masih ada responden (4,4%) yang menyatakan belum diterapkan pada organisasi. Sementara itu, 38,2% menyatakan hanya dibagian-bagian tertentu dari organisasi saja yang telah berbagi pengetahuan dan peningkatan pembelajaran dan 17,6% menyatakan telah diterapkan secara menyeluruh. Namun masih ada

4,4% yang menyatakan belum diterapkan pada organisasi. Berdasarkan data di atas, transformasi strategi berjalan cukup baik.

c. Struktur.

Dari pernyataan nomor 9 dan 10 yang terkait dengan struktur organisasi, 42,6% dari responden menyatakan bahwa struktur organisasi yang ramping telah diterapkan hanya dibagian-bagian tertentu dari organisasi saja dan hanya 10,3% menyatakan telah diterapkan secara menyeluruh. Namun demikian, masih ada 5,9% dari responden yang menyatakan belum diterapkan dan 8,8% menyatakan hanya diterapkan disebagian kecil dari organisasi. Koordinasi atas dasar proses pembelajaran yang sama antar unit menurut 44,1% dari responden sudah diterapkan disebagian besar organisasi dan 5,9% . Namun demikian, 2,9% dari responden menjawab belum diterapkan dan 10,3% menjawab hanya diterapkan pada sebagian kecil organisasi. Sementara itu responden yang hanya 5,9% menjawab telah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi. Menurut persepsi responden (39,71%), transformasi struktur organisasi telah diterapkan pada bagian tertentu pada organisasi dan 8,09% yang menjawab telah diterapkan pada seluruh organisasi. Masih ada 4,41% dari responden yang menjawab belum diterapkan pada organisasi. Berdasarkan data tersebut diatas, transformasi struktur organisasi belum optimal.

Dari hasil tabulasi keseluruhan data, terlihat 35,9% responden menyatakan bahwa subsistem transformasi organisasi diterapkan pada sebagian besar organisasi. Sebanyak 31,2% menyatakan bahwa subsistem transformasi organisasi diterapkan pada bagian tertentu organisasi. Sementara itu hanya 22,1% dari responden yang menyatakan bahwa transformasi organisasi telah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi dan 8,2% menyatakan subsistem transformasi organisasi diterapkan pada sebagian kecil organisasi serta sisanya sebanyak 2,6% menyatakan bahwa transformasi organisasi belum diterapkan.

Berdasarkan hasil pengolahan data, maka nilai rata-rata dari subsistem Transformasi Organisasi di BNI adalah :

$$= (18 \times 1) + (56 \times 1) + (212 \times 2) + (244 \times 3) + (150 \times 4) / 68$$

$$= 26,91$$

Berdasarkan *range result* Marquardt subsistem transformasi organisasi dikategorikan telah dilaksanakan dengan baik di BNI.

B.3. Subsistem Pemberdayaan Manusia.

Pemberdayaan manusia merupakan aspek penting dalam proses pembelajaran. Hasil penelitian terhadap subsistem pemberdayaan manusia dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.10.
Persepsi responden terhadap subsistem pemberdayaan manusia.

No	Indikator	Level	Belum diterapkan	Diterapkan pada sebagian kecil organisasi	Diterapkan pada bagian-bagian tertentu organisasi	Diterapkan pada sebagian besar organisasi	Diterapkan secara menyeluruh pada organisasi	Total
1	Mengembangkan pemberdayaan karyawan	VP			1			1
		APV	1			3		4
		MGR	1		7	3	2	13
		AMGR		5	23	15	7	50
		Jumlah	2	5	31	21	9	68
	%	2,9	7,4	45,6	30,9	13,2	100	
2	Kewenangan didesentralisasikan dan didelegasikan	VP				1		1
		APV	1			3		4
		MGR		1	4	7	1	13
		AMGR		5	18	18	9	50
		Jumlah	1	6	22	29	10	68
	%	1,5	8,8	32,4	42,6	14,7	100	
	Sub total pemberdayaan karyawan	VP	0	0	1	1	0	2
		APV	2	0	0	6	0	8
		MGR	1	1	11	10	3	26
		AMGR	0	10	41	33	16	100
		Jumlah	3	11	53	50	19	136
	%	2	8	39	37	14	100	

3	Manajer & bawahan bekerjasama utk belajar & memecahkan masalah	VP		1		1		1
		APV				3		4
		MGR			5	6	2	13
		AMGR	1	5	12	23	9	50
		Jumlah	1	6	17	33	11	68
		%	1,5	8,8	25,0	48,5	16,2	100
4	Pimpinan memberikan bimbingan, mentoring dan memfasilitasi proses belajar	VP		1				1
		APV		1		3		4
		MGR		1	2	8	2	13
		AMGR	1	5	12	23	9	50
		Jumlah	1	8	14	34	11	68
		%	1,5	11,8	20,6	50,0	16,2	100
5	Manajer menciptakan dan meningkatkan kesempatan belajar	VP			1			1
		APV	1			3		4
		MGR			8	4	1	13
		AMGR	1	4	15	22	8	50
		Jumlah	2	4	24	29	9	68
		%	2,9	5,9	35,3	42,6	13,2	100
	Sub total pemberdayaan pimpinan	VP		1	1	1		3
		APV	1	2		9		12
		MGR		1	15	18	5	39
		AMGR	3	14	39	68	26	150
		Jumlah	4	18	55	96	31	204
		%	1,96	8,82	26,96	47,06	15,20	100
6	Berbagi info dengan pelanggan dalam rangka pembelajaran	VP		1				1
		APV			3		1	4
		MGR		2	7	4		13
		AMGR	3	6	17	14	10	50
		Jumlah	3	9	27	18	11	68
		%	4,4	13,2	39,7	26,5	16,2	100
7	Memberikan kesempatan bagi pelanggan dan supplier utk belajar	VP		1				1
		APV		2	1	1		4
		MGR	2	3	5	3		13
		AMGR	5	6	14	20	5	50
		Jumlah	7	12	20	24	5	68
		%	10,3	17,6	29,4	35,3	7,4	100
	Sub total pemberdayaan pelanggan dan supplier	VP		2				2
		APV		2	4	1	1	8
		MGR	2	5	12	7		26
		AMGR	8	12	31	34	15	100
		Jumlah	10	21	47	42	16	136
		%	7,35	15,44	34,56	30,88	11,76	100
8	Proses belajar dgn mitra kerja untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan	VP		1				1
		APV	1	1	1	1		4
		MGR	2		9	2		13
		AMGR	4	7	15	16	8	50
		Jumlah	7	9	25	19	8	68
		%	10,3	13,2	36,8	27,9	11,8	100

	Sub total pemberdayaan mitra kerja	VP	1	1	1	1		1
		APV	1	1	1	1		4
		MGR	2	9	2			13
		AMGR	4	7	15	16	8	50
		Jumlah	7	9	25	19	8	68
		%	10,3	13,2	36,8	27,9	11,8	100
9	Karyawan berpartisipasi dalam kegiatan belajar dengan lingkungan luar	VP		1				1
		APV		1	3			4
		MGR	2	2	4	5		13
		AMGR	3	10	16	14	7	50
		Jumlah	5	14	23	19	7	68
		%	7,4	20,6	33,8	27,9	10,3	100
	Sub total pemberdayaan mitra kerja	VP		1				1
		APV		1	3			4
		MGR	2	2	4	5		13
		AMGR	3	10	16	14	7	50
		Jumlah	5	14	23	19	7	68
		%	7,4	20,6	33,8	27,9	10,3	100
10	Karyawan secara aktif mencari mitra untuk proses pembelajaran	VP		1				1
		APV		2	2			4
		MGR	2	3	4	4		13
		AMGR	3	11	15	14	7	50
		Jumlah	5	17	21	18	7	68
		%	7,4	25,0	30,9	26,5	10,3	100
	Sub total pemberdayaan mitra aliansi	VP		1				1
		APV		2	2			4
		MGR	2	3	4	4		13
		AMGR	3	11	15	14	7	50
		Jumlah	5	17	21	18	7	68
		%	7,4	25,0	30,9	26,5	10,3	100
	Pemberdayaan Manusia	Jumlah	34	90	224	244	88	680
		%	5,0	13,2	32,9	35,9	12,9	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner LO pada Divisi Operasional tahun 2008.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh data bahwa dari 68 responden sebanyak 35,9% dari responden menyatakan subsistem pemberdayaan manusia telah diterapkan disebagian besar organisasi dan 12,9% dari responden menyatakan sudah diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi. Responden yang menjawab belum diterapkan dan hanya diterapkan pada sebagian kecil organisasi sebesar 5% dan 13,2%, sedangkan sebesar 32,9% menjawab diterapkan pada bagian-bagian tertentu dari organisasi. Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa pemberdayaan manusia dalam organisasi belum berjalan optimal. Hal ini dapat dijelaskan dengan belum optimalnya pembelajaran bersama pelanggan dan supplier, dimana 10

responden (7,4%) menyatakan belum diterapkan dan 21 orang responden (15,4%) menyatakan diterapkan pada sebagian kecil organisasi. Sementara itu hanya 11,8% atau sebanyak 16 orang responden yang menjawab sudah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi.

Pembelajaran dengan mitra kerja juga belum optimal. Hal ini dapat dijelaskan dengan masih adanya responden yang menjawab belum diterapkan dan hanya diterapkan pada sebagian kecil organisasi yaitu sebesar 10,3% dan 13,2%, sedangkan yang menyatakan sudah diterapkan pada sebagian besar organisasi sebesar 27,9% dan 11,8% menyatakan telah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi. Persepsi responden terhadap pembelajaran dengan lingkungan luar berdasarkan data yang ada dilihat belum optimal, dikarenakan jumlah responden yang menjawab sudah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi hanya sebesar 10,3% sedangkan responden yang menjawab diterapkan pada sebagian kecil organisasi jumlahnya mencapai 20,6%. Selain itu, masih ada yang menjawab belum diterapkan pada organisasi sebanyak 5 dari 68 responden atau sebesar 7,4%.

Berdasarkan data sub total pembelajaran bersama mitra bisnis terdapat 5 responden (7,4%) dan 17 responden (25%) yang menjawab belum diterapkan dan diterapkan pada sebagian kecil organisasi. Sementara itu yang menjawab sudah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi hanya 7 responden atau 10,3% dari 68 responden.

Hasil perhitungan yang didapat dari penelitian terhadap subsistem pemberdayaan manusia adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} &= ((12 \times 1) + (65 \times 1) + (278 \times 2) + (235 \times 3) + (90 \times 4)) / 68 \\ &= 24,97 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan rata-rata di atas, dimana nilai yang didapat sebesar 24,97 menunjukkan bahwa subsistem pemberdayaan manusia telah diterapkan dengan baik di BNI.

B.4. Subsistem Pengelolaan Pengetahuan.

Berikut ini adalah hasil penelitian tentang sub sistem pengelolaan pengetahuan terhadap 68 responden.

Tabel 4.11.
Persepsi responden terhadap subsistem pengelolaan pengetahuan.

No	Indikator	Level	Belum diterapkan	Diterapkan pada sebagian kecil organisasi	Diterapkan pada bagian-bagian tertentu organisasi	Diterapkan pada sebagian besar organisasi	Diterapkan secara menyeluruh pada organisasi	Total
1	Karyawan aktif mencari informasi	VP			1			1
		APV		1	3			4
		MGR			8	3	2	13
		AMGR		7	24	13	6	50
		Jumlah	0	8	36	16	8	68
	%	0,0	11,8	52,9	23,5	11,8	100	
2	Adanya sistem yang mudah diakses utk mencari informasi interna & eksternal	VP				1		1
		APV				3	1	4
		MGR			5	7	1	13
		AMGR	1	3	16	18	12	50
		Jumlah	1	3	21	29	14	68
	%	1,5	4,4	30,9	42,6	20,6	100	
3	Karyawan memonitor trend yg ada di luar perusahaan	VP			1			1
		APV			2	2		4
		MGR		1	11	1		13
		AMGR		6	20	20	4	50
		Jumlah	0	7	34	23	4	68
	%	0,0	10,3	50,0	33,8	5,9	100	
	Sub total akuisisi pengetahuan	VP	0	0	2	1	0	3
		APV	0	1	5	5	1	12
		MGR	0	1	24	11	3	39
		AMGR	1	16	60	51	22	150
		Jumlah	1	18	91	68	26	204
	%	0,5	8,8	44,6	33,3	12,7	100	
4	Karyawan dilatih utk berpikir kreatif & bereksperimen	VP			1			1
		APV		1	1	2		4
		MGR		2	6	5		13
		AMGR	1	6	18	20	5	50
		Jumlah	1	9	26	27	5	68
	%	1,5	13,2	38,2	39,7	7,4	100	

5	Diciptakan proyek utk menguji cara dlm mengembangkan produk & layanan baru	VP			3	1		1
		APV				1		4
		MGR	1		5	6	1	13
		AMGR	1	5	20	14	10	50
		Jumlah	2	5	28	22	11	68
		%	2,9	7,4	41,2	32,4	16,2	100
10	Adanya dukungan pengadaan lokasi, unit & proyek sbg sarana belajar	VP				1		1
		APV		2		1	1	4
		MGR	1	2	6	2	2	13
		AMGR	1	4	18	16	11	50
		Jumlah	2	8	24	20	14	68
		%	2,9	11,8	35,3	29,4	20,6	100
	Sub total Kreativitas	VP	0	0	1	2	0	3
		APV	0	3	4	4	1	12
		MGR	2	4	17	13	3	39
		AMGR	3	15	56	50	26	150
		Jumlah	5	22	78	69	30	204
		%	2,5	10,8	38,2	33,8	14,7	100
6	Dikembangkan cara utk pengetahuan penting diberi tanda, disimpan & tersedia	VP			1			1
		APV	1		1	1	1	4
		MGR			8	5		13
		AMGR	1	5	23	15	6	50
		Jumlah	2	5	33	21	7	68
		%	2,9	7,4	48,5	30,9	10,3	100
7	Karyawan menyadari pentingnya berbagi pengetahuan	VP			1			1
		APV		1	1	1	1	4
		MGR		1	5	6	1	13
		AMGR	1	6	11	25	7	50
		Jumlah	1	8	18	32	9	68
		%	1,5	11,8	26,5	47,1	13,2	100
	Sub total penyimpanan informasi	VP			2			2
		APV	1	1	2	2	2	8
		MGR		1	13	11	1	26
		AMGR	2	11	34	40	13	100
		Jumlah	3	13	51	53	16	136
		%	2,2	9,6	37,5	39,0	11,8	100
8	Ada tim lintas fungsi utk mempermudah komunikasi	VP				1		1
		APV	1		1	1	1	4
		MGR		1	7	3	2	13
		AMGR		7	18	17	8	50
		Jumlah	1	8	26	22	11	68
		%	1,5	11,8	38,2	32,4	16,2	100
9	Strategi & mekanisme baru dikembangkan utk berbagi pengetahuan & proses belajar	VP			1			1
		APV	1	1		1	1	4
		MGR		1	6	6		13
		AMGR	1	2	25	16	6	50
		Jumlah	2	4	32	23	7	68
		%	2,9	5,9	47,1	33,8	10,3	100

Sub Total Transfer Pengetahuan	VP			1	1		2
	APV	2	1	1	2	2	8
	MGR		2	13	9	2	26
	AMGR	1	9	43	33	14	100
	Jumlah	3	12	58	45	18	136
	%	2,2	8,8	42,6	33,1	13,2	100
Pengelolaan Pengetahuan	Jumlah	12	65	278	235	90	680
	%	1,8	9,6	40,9	34,6	13,2	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner LO pada Divisi Operasional tahun 2008.

Berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian ini, sebanyak 40,9% dari 68 responden menyatakan bahwa subsistem pengelolaan pengetahuan diterapkan pada bagian-bagian tertentu dari organisasi. Sementara itu, 34,6% dari responden menjawab subsistem pengelolaan pengetahuan diterapkan pada sebagian organisasi dan 13,2% menyatakan diterapkan secara menyeluruh pada organisasi. Sebanyak 1,8% dari responden menjawab belum diterapkan dan sisanya sebesar 9,6% menjawab diterapkan pada sebagian kecil organisasi.

Dari hasil analisis data terhadap proses akuisisi pengetahuan diketahui sebanyak 1 responden (0,5%) yang menyatakan belum diterapkan pada organisasi dan 8,8% dari 68 responden menyatakan diterapkan pada sebagian kecil organisasi. Sementara itu, 44,6% menjawab diterapkan pada bagian-bagian tertentu dari organisasi.

Menurut persepsi responden proses kreativitas di BNI menunjukkan bahwa 33,8% menyatakan telah diterapkan disebagian besar organisasi, 38,2% menyatakan telah diterapkan pada bagian-bagian tertentu pada organisasi. Sementara itu, 2,5% dari responden yang menjawab belum diterapkan dan 10,8% dari responden menjawab diterapkan pada sebagian kecil organisasi.

Berdasarkan persepsi 39% dari responden menyatakan bahwa proses penyimpanan informasi telah diterapkan disebagian besar organisasi, 37,5% menyatakan telah diterapkan pada bagian-bagian tertentu dari organisasi, dan sebanyak 11,8% dari responden menyatakan sudah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi. Sementara itu sebanyak 9,6% menyatakan telah diterapkan pada

sebagian kecil organisasi dan masih ada 3 responden atau 2,2% dari responden yang menyatakan belum diterapkan pada organisasi.

Proses transfer pengetahuan di BNI, menurut persepsi responden menunjukkan 42,6% menyatakan telah diterapkan pada bagian-bagian tertentu organisasi, 33,1% menyatakan telah diterapkan pada sebagian besar organisasi dan 8,8% menyatakan telah diterapkan pada sebagian kecil organisasi. Namun demikian, masih terdapat 2,2% atau 3 responden yang menyatakan belum diterapkan pada organisasi.

Dari hasil pengolahan data di atas, maka dengan menggunakan rumus perhitungan rata-rata yang digunakan oleh Marquardt diperoleh rata-rata penerapan subsistem pengelolaan pengetahuan pada penelitian ini sebesar :

$$= ((12 \times 1) + (65 \times 1) + (278 \times 2) + (235 \times 3) + (90 \times 4)) / 68$$

$$= 24,97$$

Berdasarkan *range result* Marquardt, hasil penelitian yang diperoleh di BNI untuk penerapan subsistem pengelolaan pengetahuan dikategorikan baik.

B.5. Subsistem Aplikasi Teknologi.

Berikut hasil tabulasi dari jawaban responden terhadap penerapan aplikasi teknologi.

Tabel 4.12.
Persepsi responden terhadap subsistem aplikasi teknologi.

No	Indikator	Level	Belum diterapkan	Diterapkan pada sebagian kecil organisasi	Diterapkan pada bagian-bagian tertentu organisasi	Diterapkan pada sebagian besar organisasi	Diterapkan secara menyeluruh pada organisasi	Total
1	Proses pembelajaran didukung oleh sistem informasi berbasis komputer	VP				1		1
		APV					4	4
		MGR			3	5	5	13
		AMGR	1	4	3	20	22	50
	Jumlah	1	4	6	26	31	68	
	%	1,5	5,9	8,8	38,2	45,6	100	

2	Karyawan memiliki akses utk mendapat informasi	VP				1		1
		APV				1	3	4
		MGR			1	7	5	13
		AMGR	1	1	9	17	22	50
		Jumlah	1	1	10	26	30	68
		%	1,5	1,5	14,7	38,2	44,1	100
	Sub total teknologi informasi	VP				2		2
		APV				1	7	8
		MGR			4	12	10	26
		AMGR	2	5	12	37	44	100
		Jumlah	2	5	16	52	61	136
		%	1,5	3,7	11,8	38,2	44,9	100
3	Fasilitas belajar yg dilengkapi multimedia & lingkungan yg mendukung	VP				1		1
		APV			2	1	1	4
		MGR				10	3	13
		AMGR	1	3	9	16	21	50
		Jumlah	1	3	11	28	25	68
		%	1,5	4,4	16,2	41,2	36,8	100
4	Tersedia program belajar berbasis komputer & alat bantu kerja elektronik	VP				1		1
		APV					4	4
		MGR			2	4	7	13
		AMGR			7	16	27	50
		Jumlah	0	0	9	21	38	68
		%	0,0	0,0	13,2	30,9	55,9	100
5	Menggunakan teknologi utk mengelola proses dikelompok	VP				1		1
		APV			2	1	1	4
		MGR			5	7	1	13
		AMGR	1		15	24	10	50
		Jumlah	1	0	22	33	12	68
		%	1,5	0,0	32,4	48,5	17,6	100
	Sub total teknologi berbasis pembelajaran	VP				3		3
		APV			4	2	6	12
		MGR			7	21	11	39
		AMGR	2	3	31	56	58	150
		Jumlah	2	3	42	82	75	204
		%	1,0	1,5	20,6	40,2	36,8	100
6	Mendukung pelajaran just in time learning	VP			1			1
		APV				2	2	4
		MGR			4	6	3	13
		AMGR	1		8	27	14	50
		Jumlah	1	0	13	35	19	68
		%	1,5	0,0	19,1	51,5	27,9	100
7	Adanya sistem elektronik pendukung kinerja yg memungkinkan karyawan belajar	VP				1		1
		APV			1	1	2	4
		MGR			2	6	5	13
		AMGR	1	1	10	18	20	50
		Jumlah	1	1	13	26	27	68
		%	1,5	1,5	19,1	38,2	39,7	100

8	EPSS utk mendapatkan,me nyimpan dan mendistribusikan pengetahuan	VP			1			1
		APV			1	1	2	4
		MGR			5	5	3	13
		AMGR	1	1	9	21	18	50
		Jumlah	1	1	16	27	23	68
	%	1,5	1,5	23,5	39,7	33,8	100	
9	Karyawan mempunyai akses penuh terhadap data yang mereka perlukan	VP			1			1
		APV			2	1	1	4
		MGR		1	8	3	1	13
		AMGR	1	1	19	21	8	50
		Jumlah	1	2	30	25	10	68
	%	1,5	2,9	44,1	36,8	14,7	100	
10	Sistem software yang dibutuhkan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan	VP			1			1
		APV		1	1		2	4
		MGR			8	4	1	13
		AMGR	1	5	8	18	18	50
		Jumlah	1	6	18	22	21	68
	%	1,5	8,8	26,5	32,4	30,9	100	
	Sub total EPSS	VP			4	1		5
		APV		1	5	5	9	20
		MGR		1	27	24	13	65
		AMGR	5	8	54	105	78	250
		Jumlah	5	10	90	135	100	340
	%	1,5	2,9	26,5	39,7	29,4	100	
Aplikasi Teknologi		Jumlah	9	18	148	269	236	680
		%	1,3	2,6	21,8	39,6	34,7	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner LO pada Divisi Operasional tahun 2008.

Dari data tabel di atas, 39,6% dari 68 responden menjawab bahwa penerapan aplikasi teknologi telah dilakukan disebagian besar organisasi, sedangkan 34,7% responden menyatakan bahwa penerapan aplikasi teknologi telah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi. Sebanyak 21,8% dari responden menyatakan bahwa penerapan aplikasi teknologi dilakukan hanya pada bagian-bagian tertentu dari organisasi. Sementara itu masih ada 1,3% dari responden yang menyatakan belum diterapkan dan 2,6% dari responden menyatakan diterapkan hanya pada sebagian kecil organisasi.

Berdasarkan hasil analisis terhadap penerapan teknologi informasi , didapat data sebanyak 44,9% dari responden menyatakan telah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi. Sementara itu masih ada 2 responden atau 1,5% dari responden menyatakan belum diterapkan dan 3,7% dari responden menyatakan diterapkan

pada sebagian kecil organisasi. Persepsi responden terhadap penerapan teknologi berbasis pembelajaran, 40,2% menyatakan telah diterapkan pada sebagian besar organisasi dan 36,8% menyatakan telah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi. Namun demikian dari 68 responden terdapat 1% yang menyatakan belum diterapkan dan 1,5% menyatakan diterapkan pada sebagian kecil organisasi. Menurut persepsi responden terhadap penggunaan EPSS, 39,7% menyatakan telah diterapkan pada sebagian besar organisasi dan 29,4% telah diterapkan secara menyeluruh pada organisasi. Sementara itu masih terdapat 1,5% dari responden yang menyatakan belum diterapkan dan 2,9% dari responden yang menyatakan diterapkan pada sebagian kecil organisasi.

Dari hasil pengolahan data di atas, maka dengan menggunakan rumus perhitungan rata-rata yang digunakan oleh Marquardt diperoleh rata-rata penerapan subsistem aplikasi teknologi pada penelitian ini sebesar :

$$\begin{aligned} &= ((9 \times 1) + (18 \times 1) + (148 \times 2) + (269 \times 3) + (236 \times 4)) / 68 \\ &= 30,5 \end{aligned}$$

Berdasarkan range yang ditetapkan Marquardt dalam penelitiannya, hasil yang diperoleh di BNI untuk penerapan subsistem aplikasi teknologi dikategorikan sangat baik.

Pada penelitian di BNI dari ke lima subsistem yang diteliti yaitu subsistem dinamika pembelajaran, subsistem transformasi organisasi, subsistem pemberdayaan manusia, subsistem pengelolaan pengetahuan, dan subsistem aplikasi teknologi diperoleh rata-rata sebesar 26,47. Nilai yang diperoleh dari penelitian di BNI ini lebih besar apabila dibandingkan dengan nilai rata-rata penerapan organisasi pembelajar hasil penelitian Marquardt pada 500 organisasi di dunia. Dengan melihat data yang ada maka dapat diketahui bahwa kondisi pembelajaran di BNI sudah cukup baik. Berikut hasil perhitungan terhadap 5 subsistem Marquardt yang diteliti

Tabel 4.13.
Hasil penelitian di BNI.

SUBSISTEM	RATA-RATA/ SUB SISTEM	KATEGORI
Dinamika Pembelajaran	25,60	BAIK
Transformasi Organisasi	26,91	BAIK
Pemberdayaan Manusia	24,35	BAIK
Pengelolaan Pengetahuan	24,97	BAIK
Aplikasi Teknologi	30,50	SANGAT BAIK
RATA-RATA 5 SUBSISTEM	26,47	BAIK

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner LO pada Divisi Operasional tahun 2008.

Nilai rata-rata subsistem yang tertinggi diperoleh untuk subsistem aplikasi teknologi yaitu dengan rata-rata sebesar 30,5. Kondisi ini menunjukkan bahwa BNI menyadari teknologi informasi sangat berperan penting dalam proses pembelajaran.