

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan *Literatur*

A.1. Pengertian Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*)

Organisasi yang cepat merasa puas dan tidak mau beradaptasi dengan perubahan yang ada serta merasa terlena dengan kebanggaannya, perlahan-lahan akan tertinggal. Seperti pendapat Arie de Gues dalam Sangkalan (2002:16), dari hasil penelitiannya mengidentifikasi karakteristik umum penyebab singkatnya hidup perusahaan atau organisasi terutama karena tidak mampu mengadaptasikan diri dengan perubahan lingkungan. Sependapat dengan pernyataan tersebut Tjakraatmadja dan Lantu (2006:15) mengatakan bahwa kesulitan melupakan kemenangan masa lalu, menyebabkan manusia enggan untuk berubah. Ketika kita sudah terperangkap dalam wilayah yang menyenangkan (*comfortable zone of mind*), maka kita akan terjebak dalam bingkai hidup kenikmatan masa lalu.

Dengan kondisi ini tentu saja manusia cenderung bertahan dengan kondisi yang sudah ada. Dalam memasuki era globalisasi, organisasi yang mampu bertahan adalah organisasi yang senantiasa belajar. Salah satu ciri pokok yang membedakan antara organisasi yang bertahan dan yang mati adalah penyelarasan (*alignment*). Penyelarasan dapat diartikan sebagai seluruh elemen kunci dalam organisasi yang berjalan dengan harmonis satu sama lain. Menurut Berger dan Sikora (1994:5-6), perusahaan yang ingin sukses di abad 21 harus memiliki proses pengelolaan perubahan yang sistematis. Berger mendefinisikan pengelolaan perubahan sebagai proses berkelanjutan untuk menyelaraskan organisasi dengan lingkungan bisnis, dengan cara lebih responsif dan lebih efektif daripada para pesaing. Penyelarasan pada dasarnya merupakan sinkronisasi yang berkelanjutan terhadap empat kunci pengungkit manajemen - strategi, operasi, budaya, dan sistem penghargaan.

Pembelajaran dalam organisasi tidak terlepas dari perubahan dalam organisasi. Pengalaman dalam organisasi menjadikan cermin bagi organisasi untuk melakukan suatu perubahan. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Senge (2002:59) bahwa pembelajaran dalam organisasi berarti pengujian pengalaman secara terus menerus dan perubahan pengalaman itu menjadi pengetahuan yang dapat diakses oleh seluruh anggota organisasi dan relevan dengan tujuan utamanya. Dalam menghadapi perubahan yang terjadi diperlukan kesiapan sebuah organisasi yang selalu belajar. Menurut pendapat Kotter (1996:218) dalam lingkungan dimana perubahan begitu cepat diperlukan pengembangan keterampilan dan pembelajaran yang terus menerus. Kotter (1996:2) mengemukakan bahwa tujuan perubahan adalah mengupayakan organisasi agar lebih baik dari kompetitor lainnya sehingga dapat memenangkan persaingan. Pendapat lain dikemukakan oleh Berger (1994:187) bahwa tujuan untuk melakukan perubahan dalam lingkungan perusahaan adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan individu. Huseini dalam Rahayu (2002:6) mengatakan bahwa organisasi apapun tujuannya diharapkan mampu beradaptasi terhadap perubahan-perubahan melalui proses pembelajaran kolektif agar mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap perubahan lingkungan.

Untuk menghadapi perubahan yang terjadi akibat globalisasi dan teknologi, organisasi dituntut untuk melakukan transformasi yang signifikan agar dapat bertahan. Dalam melakukan transformasi, suatu organisasi haruslah memiliki kemampuan untuk dapat menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*). Thomsen & Hoest (2001:469) berpendapat bahwa transformasi dari banyak organisasi menjadi *learning organization* merupakan jawaban bagi organisasi yang ingin meningkatkan peluang untuk bertahan dan memperkuat posisi mereka di pasar.

Marquardt (1996:19) mendefinisikan *learning organization* atau organisasi pembelajar sebagai suatu organisasi yang terus menerus meningkatkan kapasitasnya dan belajar secara bersama-sama serta melakukan transformasi dirinya untuk menjadi lebih baik, mengumpulkan, mengatur, dan menggunakan

pengetahuan untuk kesuksesan organisasi. Pendapat lain dikemukakan Garvin (1998:11) yang mendefinisikan organisasi pembelajar (*learning organization*) sebagai suatu organisasi yang terampil dalam penciptaan, pencarian, interpretasi, pentransferan, dan penguasaan pengetahuan, dan dengan kemauannya memodifikasikan perilaku untuk merefleksikan pada pengetahuan dan wawasan baru yang diperoleh. Sementara itu Senge (1990:3) mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi dimana individu secara terus menerus memperluas kapasitasnya untuk menghasilkan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola berfikir yang baru dan lebih luas dapat tumbuh subur, dimana aspirasi secara kolektif bisa dikemukakan secara bebas dan dimana individu secara terus menerus belajar untuk melihat kesemuanya itu secara keseluruhan. Marquardt & Reynold (1994:22) berpendapat bahwa *learning organization* akan mengajarkan karyawan bagaimana berfikir kritis untuk mengerti apa yang dikerjakan dan mengapa ia mengerjakan sesuatu.

Marquardt (1997:2) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar memiliki kemampuan untuk :

- a. Lebih siap mengantisipasi dan beradaptasi terhadap pengaruh lingkungan.
- b. Mempercepat pengembangan produk, proses, dan layanan baru.
- c. Menjadi lebih pintar dalam belajar dari persaingan dan kolaborator.
- d. Melakukan transfer pengetahuan dari satu bagian organisasi ke bagian lain.
- e. Belajar lebih efektif dari kesalahan-kesalahan.
- f. Memperpendek waktu yang diminta untuk menerapkan perubahan stratejik.
- g. Merangsang peningkatan berkesinambungan di seluruh area organisasi.

Menurut Marquardt (1997:19-20), dimensi-dimensi *learning organization* adalah sebagai berikut :

1. Pembelajaran (*learning*) dilaksanakan oleh organisasi sebagai suatu keseluruhan atau dapat dikatakan organisasi sebagai otak tunggal.
2. Anggota organisasi memahami betapa pentingnya proses pembelajaran organisasi yang sedang dilakukan bagi kejayaan organisasi saat ini dan di masa datang.

3. Pembelajaran (*learning*) merupakan proses berkelanjutan, dilakukan dengan strategi, serta terintegrasi dan paralel dengan proses kerja organisasi.
4. Terdapat fokus penting dari *learning* yaitu kreatifitas.
5. Berpikir sistematis merupakan dimensi fundamental.
6. Anggota organisasi memiliki akses yang terus menerus terhadap sumber-sumber data dan informasi yang penting bagi organisasi.
7. Terdapat iklim di dalam organisasi yang mendorong, memberi motivasi, dan mempercepat pembelajaran individu dan pembelajaran tim.
8. Anggota organisasi memiliki jaringan pekerja yang inovatif di dalam dan di luar organisasi.
9. Perubahan dihargai dan hal-hal yang tidak terduga atau bahkan kegagalan dipandang sebagai kesempatan untuk belajar.
10. Organisasi pembelajar bersifat cerdas dan luwes.
11. Aktifitas organisasi dicirikan oleh aspirasi, refleksi dan konseptualisasi.
12. Terdapat pengembangan kompetensi inti (*core competence*) sebagai acuan pengembangan produk dan jasa baru.

Dimensi-dimensi ini merupakan bagian model organisasi pembelajar yang terdiri dari lima subsistem dan mempunyai hubungan yang terikat satu dengan yang lainnya.

Pedler,dkk (Dale,2003) mengatakan bahwa suatu organisasi pembelajar adalah organisasi yang :

1. Mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka;
2. Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan,pemasok dan *stakeholder* lain yang signifikan.
3. Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis.
4. Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus.

Untuk mencapai dan memelihara keunggulan, suatu organisasi harus mengembangkan diri ke dalam bentuk kapabilitas belajar yang tinggi. Organisasi dituntut untuk belajar lebih baik dan lebih cepat serta belajar di dalam maupun di luar

organisasi. Suatu organisasi pembelajar mempunyai karakteristik yakni mempunyai kemampuan belajar secara adaptif yaitu pembelajaran untuk bertahan hidup, secara generatif yaitu peningkatan kapasitas untuk menciptakan, dan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkesinambungan.

Selain itu dengan diterapkannya *learning organization*, diharapkan organisasi akan memiliki kemampuan untuk mengantisipasi dan beradaptasi dengan lingkungan, menjadi lebih pintar dalam belajar dari kompetitor, melakukan transfer pengetahuan dan merangsang peningkatan yang berkesinambungan. Untuk itu diperlukan individu yang selalu belajar dan mengasah kemampuan. Didukung dengan pendapat Dharma (2001:33) bahwa organisasi yang mendasarkan kepada kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia merupakan bentuk organisasi yang mampu menghadapi tantangan organisasi masa depan.

A.2. Membangun Organisasi Pembelajar

Membangun organisasi pembelajar merupakan tantangan yang membutuhkan suatu komitmen dari seluruh anggota organisasi untuk dapat memobilisasi kelima subsistem dari model organisasi pembelajar secara menyeluruh. Menurut Marquardt (1997:179-192) ada beberapa hal yang mendorong organisasi untuk menjadi organisasi pembelajar, yaitu :

1. Komitmen pimpinan untuk menjadi organisasi pembelajar.

Pemimpin harus mempunyai komitmen terhadap pembelajaran dengan peran *learning leadership*, antara lain mensponsosri kegiatan-kegiatan pembelajaran dan pemberian pengakuan terhadap prestasi pembelajaran sebagai proses motivasi (Schein, 1997).

2. Menghubungkan proses belajar dan operasionalisasi bisnis.

Proses belajar harus dikaitkan dengan tujuan strategi organisasi. Adanya tim pembelajar yang bertugas melakukan review terhadap tujuan pembelajaran yaitu meningkatkan kemampuan strategis organisasi.

3. Menilai kemampuan organisasi dalam setiap subsistem dari model sistem organisasi pembelajar.
Untuk mengetahui kemampuan organisasi dilihat dari 5 (lima) subsistem organisasi pembelajar, dapat digunakan instrumen *Learning Organization Profile* Marquardt.
4. Mengkomunikasikan visi organisasi pembelajar.
Visi organisasi pembelajar harus disosialisasikan ke seluruh anggota organisasi dan untuk mengkomunikasikan visi organisasi ini diperlukan sosok pimpinan *visioner* yang mampu memotivasi seluruh anggota organisasi untuk terus belajar.
5. Mengenali pentingnya berpikir sistem dan tindakan.
Berpikir dan bertindak merupakan satu kesatuan sistem, dimana seluruh anggota organisasi memandang komponen organisasi sebagai satu sistem yang saling berkaitan serta memandang masalah dan pemecahannya dalam hubungan yang sistematis.
6. Pemimpin menunjukkan dan menjadi model dalam komitmen untuk belajar.
Pemimpin hendaknya menjadi motivator dan *role model* bagi proses pembelajaran yang ada dalam organisasi.
7. Mentransformasikan budaya organisasi menjadi belajar dan peningkatan kemajuan berkelanjutan.
Dalam langkah pembentukan organisasi pembelajar perlu adanya transformasi budaya organisasi menjadi pengembangan dan pembelajaran yang berkesinambungan (Marquardt, 1996:184). Artinya bahwa perlu adanya pengembangan terus-menerus sehingga segala sesuatu yang dikerjakan memiliki hasil terbaik dan menjadikan belajar sebagai suatu kebiasaan, dinikmati, dan menjadi bagian dari pekerjaan.
8. Menerapkan strategi organisasi dalam pembelajaran.
Strategi organisasi harus mendukung proses pembelajaran dalam organisasi. Proses pembelajaran terintegrasi di dalam setiap kegiatan organisasi. Setiap individu selalu didorong untuk belajar, berbagi mental model, dan berbagi visi.
9. Memangkas birokrasi dan merampingkan struktur organisasi.

Rekayasa ulang dalam perusahaan dapat memperlancar proses pembelajar dan melancarkan aliran pengetahuan.

10. Memberdayakan dan mendorong karyawan.

Pemberdayaan karyawan dan mendorong karyawan untuk terus belajar merupakan kesuksesan pembelajaran. Pemimpin harus dapat menumbuhkan motivasi dan semangat bagi seluruh karyawannya untuk mau belajar.

11. Memperluas pembelajaran organisasi ke seluruh rantai bisnis.

Hubungan dengan para pelanggan, pemasok dan masyarakat sangat penting bagi organisasi pembelajar. Proses pembelajaran yang terjadi merupakan kekuatan bagi organisasi yang nantinya dapat meningkatkan nilai tambah bagi organisasi dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan.

12. Menangkap pembelajaran dan melepaskan pengetahuan.

Adanya transformasi pengetahuan dalam organisasi pembelajar sangat mendukung proses belajar dalam penciptaan pengetahuan baru sehingga dapat menghasilkan produk dan jasa yang inovatif.

13. Mendapatkan dan menerapkan teknologi terbaik.

Teknologi sangat berperan penting dalam mendukung proses belajar. Pengetahuan didistribusikan menyeluruh ke segenap lapisan organisasi dengan efektif dan efisien agar mendapatkan hasil yang terbaik.

14. Mendorong, mengharapkan dan memperluas belajar pada tingkatan individu, tim, dan organisasi.

Setiap individu dalam organisasi pembelajar didorong terus belajar untuk meningkatkan kompetensinya. Pengetahuan individu dihargai dengan proses keterbukaan dalam proses belajar tim dan organisasi. Pembelajaran tim menumbuhkan perspektif di luar individu melalui dialog dan diskusi dalam tim, individu bekerjasama, saling pengertian dan memahami dalam menerima kesepakatan. Pembelajaran organisasional adalah efektifitas proses belajar dalam penerimaan dan penyampaian pengetahuan individu kepada anggota organisasi lainnya, berbagi visi, dan berbagi mental model.

15. Belajar lebih jauh tentang organisasi pembelajar.

Dalam era globalisasi, organisasi pembelajar membutuhkan individu-individu dengan kompetensi global yang mau dan mampu untuk belajar untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Individu-individu organisasi pembelajar terus belajar mengenai organisasi pembelajar.

16. Beradaptasi, memperbaiki, dan belajar secara berkelanjutan.

Perubahan lingkungan yang tidak menentu, menuntut organisasi pembelajar untuk beradaptasi dan dapat menyesuaikan dengan lingkungan yang ada. Proses pembelajaran pada organisasi pembelajar harus disadari sebagai proses belajar secara terus menerus dan berkesinambungan.

A.3. Karakteristik Organisasi Pembelajar.

Menurut Linda Moris dalam Marquardt dan Reynolds (1994:21) karakteristik organisasi pembelajar antara lain :

1. Individu belajar dan perkembangannya terkait dengan organisasi pembelajar (*learning organization*) dan pengembangan organisasi.
2. Berfokus pada kreatifitas dan adaptasi.
3. Segala bentuk kerjasama merupakan bagian dari proses dan pengembangan kemampuan belajar.
4. *Networking* baik yang bersifat personal dan teknologi merupakan unsur penting dalam menciptakan organisasi pembelajar.
5. Berpikir sistem merupakan unsur yang fundamental.

Thomsen dan Hoest (2001:471) dalam Rahayu (2005:54-57) menjelaskan ada 11 (sebelas) karakteristik yang menentukan suatu organisasi bisa menjadi *learning organization*, yaitu :

1. *Strategy*.

Mengimplikasikan bahwa perusahaan memiliki pendekatan pembelajaran dalam penyusunan strategi. Hal ini berarti bahwa organisasi selalu sadar bahwa apakah strategi sesuai dengan apa yang dikehendaki atau perlu dirubah.

2. *Policies*.

Kebijakan yang disusun harus melibatkan karyawan agar tumbuh rasa memiliki dan kesungguhan untuk menjaga agar kebijakan yang dibuat tidak dilanggar.

3. *IT use.*

Penggunaan teknologi informasi semaksimal mungkin agar alur informasi dapat bergerak bebas.

4. *Echo Info.*

Adanya transparansi informasi dalam organisasi.

5. *Exchange.*

Kerjasama dan dialog horizontal di dalam organisasi pembelajar merupakan sesuatu yang sangat esensial.

6. *Reward.*

Sistem penghargaan harus dirancang agar bisa mendukung proses pembelajaran di dalam organisasi.

7. *Structure.*

Struktur dari organisasi pembelajar harus bersifat fleksibel dan adaptif. Dalam organisasi pembelajar haruslah dihindari hambatan-hambatan birokrasi agar terjadi percepatan dalam proses pembelajaran.

8. *Scanner.*

Setiap anggota organisasi yang berinteraksi langsung dengan lingkungan haruslah orang yang handal dalam perolehan informasi dan dapat mendistribusikannya dengan baik kepada anggota organisasi, pelanggan, maupun supplier. Istilah *scanner* oleh Lubis & Huseini (1987:34) disebut sebagai elemen-elemen pembatas (*Boundary Spanning*) yang berfungsi mendeteksi dan memproses informasi mengenai perubahan yang terjadi pada lingkungan serta mempresentasikan organisasi terhadap lingkungan.

9. *IC Learn.*

Anggota organisasi harus sadar akan proses pembelajaran dari maupun bersama organisasi lain. Holmqvist (2003:96) mengatakan bahwa baik di dalam maupun antar organisasi, kedua proses tersebut harus dijaga keseimbangannya agar proses pembelajaran didalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

10. *Climate*.

Dalam organisasi pembelajar, diperlukan suatu lingkungan internal yang bercirikan keterbukaan dan adanya dialog.

11. *Develop*.

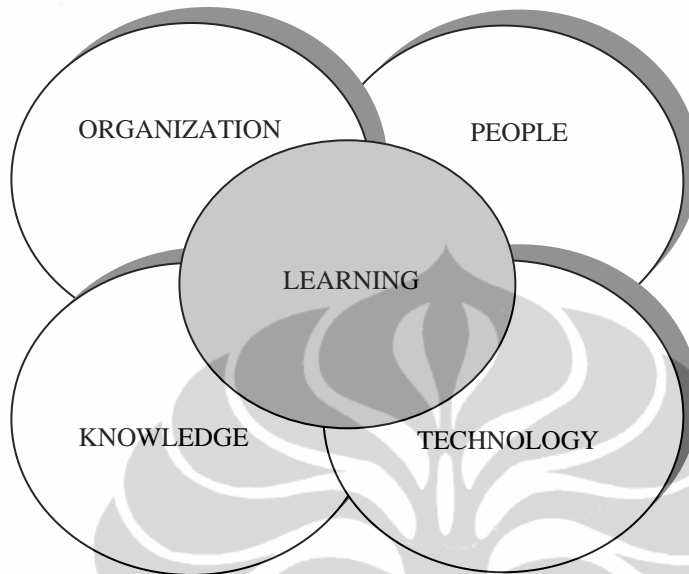
Dalam organisasi pembelajar, kesempatan yang diberikan untuk mengembangkan diri dan senantiasa belajar dari kegagalan serta kesuksesan yang dijalani sangat luas bagi seluruh anggotanya.

A.4. Model Organisasi Pembelajar Marquardt.

Marquardt (1996:20) mengemukakan 5 (lima) subsistem dari model sistem *learning organization*. Kelima subsistem merupakan perpaduan pendapat para pakar lainnya, seperti Peter M. Senge, Chris Argyris, dan Ikujiro Nonaka. Lima subsistem yang dimaksud antara lain subsistem dinamika pembelajaran, subsistem transformasi organisasi, subsistem pemberdayaan manusia, subsistem pengelolaan pengetahuan, dan subsistem aplikasi teknologi. Seluruh subsistem memiliki hubungan yang sangat erat dan saling mendukung antara satu subsistem dengan subsistem lainnya.

Kelima subsistem dalam suatu sistem organisasi pembelajar disatukan untuk mencapai dan memelihara daya saing organisasi dalam dunia bisnis yang baru. Subsistem dinamika pembelajaran (*learning dynamic subsystem*) menjadi pusat dari kelima subsistem *learning organization*. Subsistem dinamika pembelajaran ini merupakan titik temu antara empat subsistem lainnya. Proses pembelajaran tidak hanya dilaksanakan pada tingkat individual maupun kelompok/ tim saja, melainkan juga dilaksanakan pada tingkat organisasional. Lima subsistem *learning organization model* menurut Marquardt tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1. System Learning Organization Model



Sumber : (Marquardt , 1996:21) Building The Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Succses.

Penjelasan atas 5 (lima) subsistem di atas adalah sebagai berikut :

A.4.1. *Learning Subsystem* (Dinamika Pembelajaran).

Subsistem ini dibentuk oleh 3 (tiga) hal, yaitu tingkatan (levels), tipe (types), dan keterampilan (skills). Tingkatan dinamika pembelajar terdiri atas 3 (tiga) tingkatan (levels) pembelajaran, yaitu :

a. Pembelajaran individu.

Pembelajaran individu mengacu pada perubahan keterampilan, wawasan pengetahuan, sikap dan tata nilai melalui belajar sendiri berdasarkan teknologi dan pengamatan.

b. Pembelajaran kelompok.

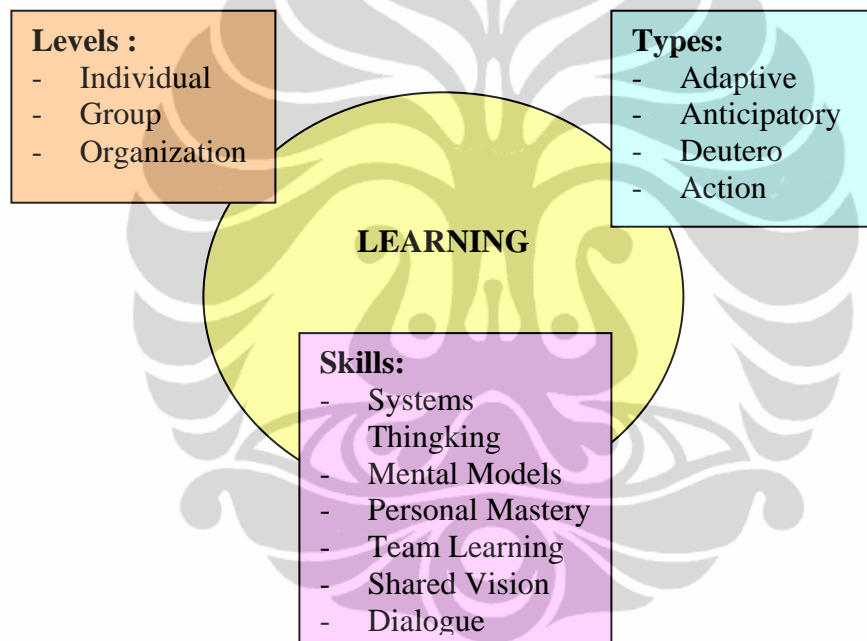
Pembelajaran kelompok menekankan pada pengetahuan keterampilan dan kemampuan yang dilakukan melalui dan dengan kelompoknya.

c. Pembelajaran organisasi.

Pembelajaran organisasi menekankan pada kemampuan memperbesar wawasan intelektual dan produktivitas yang menghasilkan komitmen menyeluruh dan peluang perbaikan yang berkelanjutan.

Ketiga level pembelajaran tersebut saling bersinergi. Menurut Haines (1998:12-14) ketiga level tersebut merupakan bagian penting dalam *system thinking* dan *learning*.

Gambar 2.2. *Learning Dynamic Subsystem* (Subsistem Dinamika Pembelajaran)



Sumber : (Marquardt , 1996:22) Building The Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Succses.

Menurut Marquardt (2002:43-45) tipe (types) pembelajar terdiri dari :

a. Pembelajaran Adaptif (*Adaptive Learning*).

Merupakan proses pembelajaran yang diperoleh dari pengalaman dan refleksi. Tipe ini merupakan bentuk pembelajaran yang paling dasar. Pembelajaran *adaptive* dapat berupa *single-loop* maupun *double-loop*

Singe-loop learning lebih fokus kepada usaha memperoleh informasi untuk menstabilkan dan menjaga sistem yang ada saat ini dengan mengidentifikasi kesalahan dan melakukan koreksi. Sedangkan *double-loop* learning lebih menekankan pada pemikiran yang mendalam akan sistem itu sendiri, mengkaji sebab terjadinya kesalahan maupun keberhasilan dan mengkaitkannya dengan kondisi dari organisasi itu sendiri.

b. Pembelajaran antisipatif (*anticipatory learning*).

Yaitu proses perolehan pengetahuan dengan prakiraan ke depan/pendekatan visi-tindakan-refleksi. Tipe ini mencoba mencari cara untuk menghindari hasil negatif dengan cara mengidentifikasi peluang terbaik di masa yang akan datang dan cara pencapaiannya.

c. Pembelajaran *Duetero*.

Pembelajaran *duetero* yaitu melalui derajat refleksi dalam intensitas kegiatan atau kejadian dalam organisasi.

d. Pembelajaran tindakan (*action learning*).

Yaitu proses pembelajaran yang diperoleh melalui tindakan dan refleksi dalam memecahkan permasalahan yang nyata, memfokuskan pada perolehan pengetahuan dan secara actual mengimplementasikan solusi- solusi.

Keterampilan/Skills diperlukan untuk memaksimalkan pembelajaran dalam organisasi. 6 (enam) keterampilan/skills yang diperlukan untuk memaksimalkan pembelajaran dalam organisasi dikemukakan oleh Peter Senge (*The Fifth Discipline*) dan Marquardt menambahkannya dengan keterampilan dialog (Marquardt , 1997 : 43-47) . Ke enam keterampilan tersebut antara lain :

a. Berpikir sistem (*System Thinking*).

Merupakan disiplin yang mengintegrasikan disiplin lainnya menjadi suatu bangunan teori yang koheren. Keempat disiplin lainnya akan diintegrasikan sedemikian rupa sehingga nantinya akan didapat cara berpikir yang komprehensif sampai mendetail.

b. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*).

Kedisiplinan dalam mengklarifikasikan secara terus menerus dan memperdalam visi pribadi guna memotivasi pribadi untuk belajar terus menerus tentang akibat dari suatu tindakan individu yang diambil terhadap lingkungannya. Dengan demikian diperlukan iklim organisasi yang aman sehingga nantinya akan memperkuat keahlian pribadi.

c. Model Mental (*Mental Model*).

Merupakan asumsi dasar yang sangat melekat, umum atau bahkan gambaran yang berpengaruh pada sudut pandang kita dalam memahami suatu kejadian, situasi, aktifitas maupun konsep dan akan mempengaruhi kita dalam mengambil tindakan.

d. Pembelajaran Tim (*Learning Team*).

Mengembangkan keterampilan kelompok individu untuk mencari gambaran paling utama yang ada di luar perspektif individu. Pembelajaran tim akan efektif bila seluruh anggota tim memiliki rasa saling membutuhkan, mampu berkomunikasi dan berkoordinasi. Esensi pembelajaran tim dikembangkan dari proses pembentukan visi, kemampuan berdialog dan berbagi pengetahuan.

e. Visi Bersama (*Shared Vision*).

Merupakan visi individu-individu yang ditransformasikan menjadi visi bersama. Visi tersebut akan terbentuk dalam kondisi lingkungan yang kondusif. Visi bersama dibutuhkan oleh organisasi pembelajar untuk menyamakan persepsi, selalu bersama untuk mencapai tujuan organisasi, menjadi motivasi untuk terus belajar meningkatkan keterampilan.

f. Dialog (*Dialogue*).

Dialog melibatkan semua unsur dalam organisasi. Dengan adanya dialog, maka memungkinkan organisasi mengeluarkan keunggulan bersama kelompok lebih baik, memberi atau melengkapi anggota untuk melihat dunia nyata lebih sebagai suatu keseluruhan kuantum serta menguatkan anggota untuk mengikat serta bertanya bagaimana dan mengapa persepsi internal mempengaruhi anggota dalam menghadapi realitas.

Marquardt (1997:59-65) memberikan 10 (sepuluh) strategi untuk membangun subsistem pembelajaran yang dinamis pada organisasi pembelajar:

- a. Mengembangkan program yang berbasis "action learning" di seluruh organisasi.
- b. Meningkatkan kemampuan masing-masing individu yang ada dan terlibat di dalam organisasi untuk belajar bagaimana caranya belajar (*learn how to learn*).
- c. Membangun disiplin atau kebiasaan di dalam organisasi untuk berdialog.
- d. Menciptakan rencana/program pengembangan karir untuk para pegawai.
- e. Mengadakan program pengembangan pribadi dengan menyediakan dana beasiswa atau subsidi pegawai.
- f. Membangun keterampilan untuk belajar secara tim.
- g. Mendorong dan melaksanakan penerapan cara berpikir sistem.
- h. Menggunakan perencanaan berbasis pengamatan dan skenario untuk pembelajaran antisipatif, yaitu dengan melihat sekitar/lingkungan.
- i. Mendorong pemikiran dan pembelajaran yang berbeda multibudaya dan global.
- j. Mendorong mental model sehubungan dengan belajar.

A.4.2. *Organization Subsystem* (Transformasi Organisasi).

Subsistem transformasi organisasi terdiri dari 4 (empat) komponen, yaitu :

- a. Visi.
Visi merupakan harapan, tujuan, dan arah masa depan organisasi yang menggambarkan bayangan masa depan dan upaya belajar inovatif dalam perbaikan produk dan layanan.
- b. Budaya.
Budaya diartikan sebagai cara yang dimiliki oleh organisasi mengenai kepercayaan, cara berpikir dan bertindak, yang dimanifestasikan dalam bentuk simbol, kepahlawanan, ritual, ideologi, dan nilai-nilai. Menurut Marquardt (1996:70) budaya yang perlu diciptakan untuk membentuk organisasi pembelajar antara lain :

1. Menciptakan suasana menghargai pembelajaran dan adanya reward berupa insentif bagi pegawai sehingga akan memotivasi pegawai untuk terus berupaya belajar dan meningkatkan kapasitasnya.
2. Menciptakan suasana agar seluruh karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap proses pembelajaran dengan memberikan dorongan satu sama lain.
3. Menciptakan suasana saling percaya sehingga karyawan dapat membuat keputusan secara otonomi serta ada upaya umpan balik sejauh mana fasilitas pembelajaran yang diberikan organisasi kepada karyawan.
4. Apakah ada dorongan untuk melakukan inovasi dan eksperimen serta keberanian mengambil tindakan yang mengandung resiko.
5. Adanya dukungan financial dan komitmen dari pimpinan untuk pengembangan dan pendidikan karyawan.
6. Mendorong dan menghargai kreatifitas dan menghargai perbedaan dalam strategi kebijakan untuk mencapai tujuan.
7. Adanya kemauan dan komitmen untuk meningkatkan kualitas pelayanan baik produk maupun jasa secara berkesinambungan.
8. Responsif terhadap segala bentuk perubahan, karena perubahan akan memberikan kesempatan untuk meningkatkan proses pembelajaran, mendorong inovasi dan terobosan baru.
9. Adanya komitmen untuk selalu mengembangkan dan menyempurnakan kualitas dan suasana kerja sehingga pegawai akan menyenangi pekerjaannya.

Marquardt (1996:70) juga menjelaskan budaya organisasi yang dimaksud merupakan budaya yang mendukung dan memungkinkan diterapkannya *learning organization* pada suatu organisasi.

c. Strategi.

Strategi merupakan cara, rencana, metodologi, taktik, dan langkah atau model suatu organisasi mencapai tujuannya. Menurut Marquardt (1996:74-78), ada beberapa cara untuk menciptakan strategi dalam rangka membentuk organisasi pembelajar, antara lain :

1. Adanya jalinan dan kaitan antara pembelajaran suatu organisasi dengan bisnis personal.
 2. Membangun pembelajaran pada seluruh kegiatan dan aktivitas.
 3. Membuat kebijakan kepegawaian yang mendukung terjadinya organisasi pembelajar.
 4. Menghargai dan mengakui suatu pembelajaran.
 5. Mengukur dan menjelaskan akibat dan keuntungan dari suatu pembelajaran.
 6. Menciptakan banyak kesempatan untuk pembelajaran.
 7. Menyediakan waktu untuk pembelajaran.
 8. Menciptakan lingkungan dan ruang untuk pembelajaran.
 9. Memaksimalkan pembelajaran pada pekerjaan.
- d. Struktur.

Marquardt (1996:82) mendefinisikan struktur sebagai bentuk serta fungsi departemen, level dan konfigurasi organisasi. Dengan struktur yang ada dapat dilakukan kontrol internal, cara bekerja organisasi, monitoring, garis komunikasi dan proses pembuatan keputusan dalam suatu organisasi. Menurut Marquardt (1996:82-84), terdapat beberapa kriteria struktur organisasi pada organisasi pembelajar, yaitu :

1. Adanya hierarki yang pendek.
2. Ramping, tidak ada batas dan menyeluruh.
3. Adanya bentuk proyek tim kerja pada pengorganisasian dan pelaksanaan.
4. Adanya jaringan/*networking*.
5. Adanya unit-unit kecil agar lebih mudah bergerak.
6. Birokrasi yang sederhana.

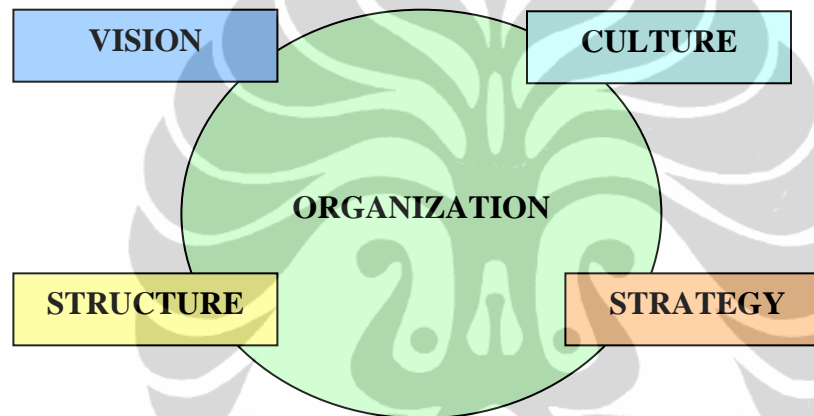
Marquardt (1996:94-99) menyatakan ada 10 (sepuluh) strategi untuk membangun organisasi pembelajar antara lain :

- a. Melakukan dialog untuk mengembangkan visi pada organisasi pembelajar.
- b. Adanya dukungan dari manajemen tingkat atas untuk mewujudkan organisasi pembelajar dan proyek pemegang pembelajar.
- c. Menciptakan iklim perusahaan untuk pembelajaran yang berkelanjutan, melalui :

- Menempatkan latihan pembelajar sebagai kunci untuk mencapai tujuan dan kesuksesan organisasi.
 - Menciptakan budaya untuk peningkatan yang berkelanjutan.
 - Belajar dari kesalahan.
 - Adanya ketertarikan untuk mengembangkan semua orang.
 - Keleluasan untuk mengakses informasi.
 - Monolog dalam belajar menjadi sebuah kebiasaan.
- d. Membentuk kembali kebijakan dan struktur di sekitar pembelajar yang dilakukan melalui :
- Menghilangkan hambatan dan prosedur yang tidak perlu.
 - Memperkecil ukuran kerja, mengurangi kontrol yang menghambat kebijakan yang mengarah pada fleksibilitas organisasi.
 - Struktur yang ramping dan kurang terbatas.
 - Mengurangi hierarki.
 - Mengatur operasi melalui proyek-proyek.
 - Adanya otonomi untuk inisiatif.
 - Menghilangkan birokrasi dan aturan yang tidak perlu.
- e. Mengakui dan menghargai pembelajaran secara individu maupun tim.
- f. Menjadikan pembelajaran bagian dari seluruh kebijakan dan prosedural, misalnya melalui :
- Belajar dilakukan di seluruh proyek dan ditransformasikan.
 - Memasukkan faktor pembelajaran pada setiap karyawan yang dipromosikan.
 - Seluruh karyawan bertanggung jawab untuk mendapatkan dan mentransfer informasi.
 - Penerimaan karyawan baru mengikutsertakan faktor kemampuan inovasi, inisiatif, keterbukaan terhadap perubahan selain keahlian diri.
- g. Membuat unit percontohan untuk menjalankan proyek pembelajaran.
- h. Menggunakan ukuran finansial dalam menentukan aktivitas pembelajaran.
- i. Menciptakan waktu, ruang, dan lingkungan fisik untuk pembelajaran.
- j. Menggugah keinginan untuk belajar pada setiap waktu dan lokasi, misalnya :
- Mendorong keberhasilan pertemuan untuk berdiskusi.

- Melakukan tindakan pembelajaran sebanyak mungkin.
- Menyediakan waktu untuk pertemuan dan program dalam rangka refleksi dari pembelajar.
- Menggunakan orang luar untuk membawa ide baru.
- Secara eksplisit menerapkan strategi pembelajar untuk menyegarkan organisasi.

Gambar 2.3. *Organization Subsystem* (Subsistem Transformasi Organisasi)



Sumber : (Marquardt , 1996:24) Building The Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Succses.

A.4.3. *People Subsystem* (Subsistem Pemberdayaan Manusia).

Bagian yang terpenting dalam organisasi pembelajar adalah manusia yang belajar. Manusia sebagai aset organisasi harus diberdayakan dan belajar dijadikan suatu kebutuhan bagi organisasi. Menurut Nisjar dalam Sedarmayanti (1999:80), tujuan akhir dari pemberdayaan adalah organisai lebih fleksibel, efektif, inovatif, kreatif, etos kerja tinggi sehingga produktifitas meningkat.

Subsistem pemberdayaan manusia terdiri dari :

a. Karyawan.

Beberapa prinsip dan petunjuk untuk memberdayakan karyawan,antara lain :

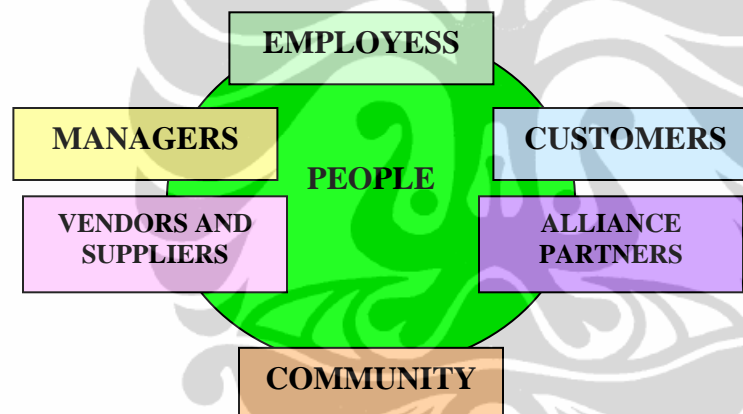
1. Memperlakukan karyawan seperti manusia dewasa, mampu bekerja dan belajar.
 2. Mendorong karyawan agar bersemangat dan antusias dalam belajar.
 3. Memaksimalkan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.
 4. Melibatkan karyawan dalam pengembangan strategi dan perencanaan.
 5. Menjaga keseimbangan antara kebutuhan individu dan organisasi.
- b. Manajer/Pimpinan.
- Beberapa tugas dan peran pemimpin yang harus dimiliki oleh manajer antara lain :
1. Bertindak sebagai instruktur, pelatih, dan *mentor*.
 2. Menjadi manajer dari pengetahuan.
 3. Menjadi model dan asisten pembelajar dalam aktivitas pembelajaran.
 4. Harus mampu menjadi arsitek dan desainer.
 5. Bertindak sebagai koordinator.
 6. Memberikan nasihat dalam proses pembelajaran dan proyek.
- Sedangkan seorang Manajer harus mempunyai kemampuan antara lain :
1. Membangun visi bersama.
 2. Mempergunakan *system thinking*.
 3. Mendorong kreativitas, inovasi, dan keinginan untuk mengambil resiko.
 4. Memiliki konsep dan inspirasi dalam pembelajaran dan bertindak.
- c. Pelanggan.
- Pelanggan merupakan pihak penting dalam organisasi pembelajar. Melalui pelanggan didapat masukan yang berharga mengenai apa-apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Oleh karena itu, pelanggan harus senantiasa diperhatikan.
- d. Suplier.
- Keberhasilan organisasi pembelajar juga tidak terlepas dari peran suplier/vendor. Masukan yang diberikan oleh suplier/vendor bermanfaat bagi karyawan dalam mengembangkan inovasi dan kreativitas.
- e. Mitra Aliansi.
- Mitra aliansi bertujuan untuk meningkatkan keuntungan, perluasan pangsa pasar, dan efisiensi.

f. Masyarakat.

Organisasi pembelajar memandang peran masyarakat sangat penting dalam proses pembelajaran. Manfaat yang dapat diambil dari masyarakat antara lain :

1. Dapat meningkatkan citra organisasi di masyarakat.
2. Menarik minat masyarakat terhadap organisasi.
3. Meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
4. Menyiapkan kekuatan kerja untuk masa depan.
5. Peluang untuk bertukar dan berbagi informasi.

Gambar 2.4. *Empowerment People Subsystem* (Subsistem Pemberdayaan Manusia)



Sumber : (Marquardt , 1996:25) Building The Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Succses.

Ada 10 (sepuluh) strategi menurut Marquardt (1996:122-127) terkait pemberdayaan manusia dalam organisasi pembelajar. Kesepuluh strategi itu antara lain :

- a. Memberikan penghargaan kepada para pegawai yang mau belajar ke dalam sistem personalia organisasi.
- b. Membentuk tim kerja/kelompok-kelompok kerja yang memiliki wewenang dan kemampuan mengelola diri sendiri, dimana para anggotanya memiliki keahlian serta mengerti proses dan fungsinya masing-masing.

- c. Memberdayakan dan memberi kesempatan kepada para pegawai untuk belajar dan menghasilkan.
- d. Mendorong pemimpin untuk menjadi model pembelajar dan membuat model serta proyek pembelajaran.
- e. Melibatkan pimpinan untuk menciptakan proses pembelajaran.
- f. Menyeimbangkan kegiatan belajar dan kebutuhan pengembangan individu dan organisasi.
- g. Mendorong dan meningkatkan partisipasi pelanggan dalam proses pembelajaran.
- h. Menyediakan kesempatan bagi masyarakat sekitar untuk mengenyam pendidikan.
- i. Menjalin kerjasama dan persekutuan jangka panjang dengan supplier dan vendor.
- j. Memaksimalkan pembelajaran dari mitra aliansi dan mitra kerjasama (*joint ventures*).

A.4.4. *Knowledge Subsystem* (Subsistem Pengelolaan Pengetahuan).

Pengetahuan merupakan aset yang penting bagi organisasi. Pengetahuan dipergunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam meningkatkan produk dan layanan. Nonaka dan Takeuchi dalam Tobin (1998:26) mengatakan bahwa kemampuan suatu perusahaan untuk menciptakan, menyimpan, dan menyebarluaskan pengetahuan sangatlah penting untuk bias tetap terdepan dari kompetitor. Subsistem pengetahuan terbagi atas :

- a. Penguasaan pengetahuan (*Acquisition*).

Sumber pengetahuan terbagi atas 2 (dua) yaitu sumber pengetahuan dari luar (eksternal) dan sumber pengetahuan dari dalam (internal). Sumber pengetahuan eksternal didapat melalui *benchmarking* dari organisasi lain, mengikuti konferensi, masukan dari konsultan, membaca sumber pengetahuan, menonton televisi, mendengarkan radio, monitoring *trend* ekonomi, *feedback* dari

lingkungan dengan mengumpulkan data dari pelanggan, dan membangun kerjasama dengan organisasi lain dalam bentuk aliansi atau *joint venture*.

b. Penciptaan pengetahuan (*Creation*).

Menurut pendapat Nonaka dan Takeuchi (1995:62) terdapat beberapa cara untuk menciptakan pengetahuan, antara lain :

1. *Tacit to tacit*.

Yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang yang ditularkan kepada orang lain melalui melalui bekerja bersama.

2. *Eksplisit to eksplisit*.

Yaitu pengetahuan yang diperoleh dari mengkombinasikan dan memperbaiki pengetahuan-pengetahuan eksplisit yang sudah ada.

3. *Tacit to eksplisit*.

Yaitu pengetahuan yang didapat dari memformalkan pengetahuan yang ada pada diri seseorang.

4. *Eksplisit to tacit*.

Yaitu pengetahuan yang didapat dengan cara menanamkan pengetahuan tertulis atau formal kepada seseorang.

Penciptaan pengetahuan juga dapat dilakukan dengan cara :

1. *Action learning* untuk menciptakan pengetahuan yang baru.

2. Pemecahan masalah yang sistematis yang memungkinkan terciptanya pengetahuan yang belum terpikirkan sebelumnya.

3. Eksperimen, dimana dengan melakukan percobaan-percobaan pada akhirnya diperoleh pengetahuan baru.

c. Penyimpanan dan Pencarian Pengetahuan (*Storage*).

Pengetahuan yang telah didapat harus disimpan dengan tujuan untuk mempermudah pencarian kembali pada saat diperlukan. Beberapa langkah penyimpanan yang dapat dilakukan, antara lain :

1. Penyimpanan dan penstrukturan secara sistematis agar mudah dicari.

2. Pembagian pengetahuan tersebut dibuat berdasarkan kategori, seperti fakta-fakta, kebijakan, atau prosedur.

3. Pengaturan agar penggunaan pengetahuan dapat dengan jelas diterima.

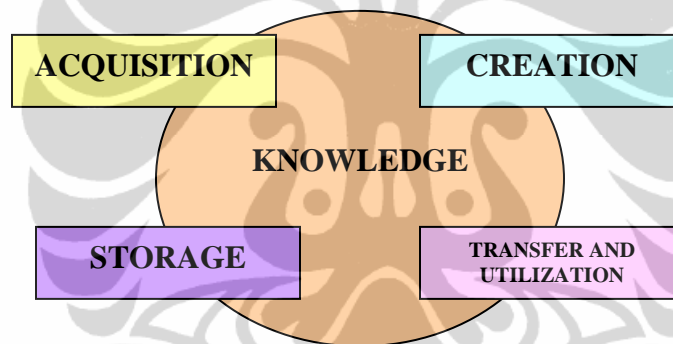
4. Penyimpanan harus akurat.
- d. Penyebaran dan Penggunaan Pengetahuan (*Transfer and Utilization*).
Penyebaran pengetahuan dapat dilakukan dengan cara, anantara lain :
 1. *Intentional Transfer Knowledge*
yaitu penyebaran pengetahuan melalui komunikasi secara individu, training, konferensi internal, *briefing*, publikasi internal, tour, mutasi kerja, dan mentoring.
 2. *Unintentional Transfer Knowledge*
yaitu penyebaran pengetahuan melalui rotasi kerja, sejarah, tugas-tugas, dan jaringan informal.

Menurut Marquardt (1996:150-155), dalam organisasi pembelajar diperlukan strategi pengelolaan pengetahuan yang tepat. Adapun 10 (sepuluh) strategi pengelolaan pengetahuan tersebut antara lain :

- a. Menciptakan kesadaran bagi setiap anggota organisasi akan pentingnya mengumpulkan dan menyebarkan pengetahuan.
- b. Menangkap kemungkinan untuk mendapatkan pengetahuan dari luar secara sistematis.
- c. Mengatur kegiatan pembelajaran seperti forum-forum dimana organisasi dapat menyerap dan berbagi pengetahuan, misalnya dengan mengadakan simposium dan *internal benchmarking*.
- d. Mengembangkan cara berpikir dan belajar yang kreatif dan generatif, misalnya menghargai usaha yang imaginative dan beresiko, mengadakan workshop mengenai kreatifitas, mendorong penemuan banyak ide untuk mencapai satu ide yang terbaik.
- e. Mendorong dan menghargai inovasi/penemuan baru.
- f. Mendidik karyawan untuk menyimpan dan mencari kembali pengetahuan.
- g. Mendorong pencampuran tim dan perputaran pekerjaan untuk memaksimalkan penyebaran pengetahuan.
- h. Mengembangkan pengetahuan berdasarkan nilai dan kebutuhan pembelajaran dalam organisasi.

- i. Menciptakan mekanisme untuk mengumpulkan dan menyimpan pengetahuan dengan cara mengangkat orang tertentu yang menangani manajemen pengetahuan, menanamkan rasa tanggung jawab akan pentingnya penyebaran pengetahuan pada setiap orang, perkembangan pengetahuan diikutsertakan pada proses penilaian individu, pemasangan sistem komputer yang berisi perkembangan informasi mengenai praktek pekerjaan, adanya media informasi lain yang menginformasikan pada seluruh karyawan seperti bulletin dan *info board*.
- j. Memindahkan pembelajaran dalam kelas ke dalam pekerjaan karyawan.

Gambar 2.5. Subsistem Pengetahuan (*Knowledge Subsystem*)



Sumber : (Marquardt , 1996:26) Building The Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Succses.

A.4.5. *Technology Subsystem* (Subsistem Aplikasi Teknologi).

Teknologi mempunyai peranan yang sangat penting sebagai alat dalam mengintegrasikan jaringan kerja dan informasi. Informasi dapat dengan mudah dan cepat diakses. Subsistem teknologi terbagi atas 3 (tiga) komponen, yaitu :

a. Teknologi Informasi.

Teknologi informasi membantu organisasi pembelajar dalam penyebaran informasi maupun data yang terkait dengan pekerjaan. Manfaat teknologi informasi antara lain merupakan kunci mekanisme dalam mentransfer

pengetahuan pada organisasi, orang awam dapat bekerja sebagai seorang ahli, dapat memperbaiki kemampuan komunikasi, dan memudahkan berkomunikasi antar lintas waktu dan ruang.

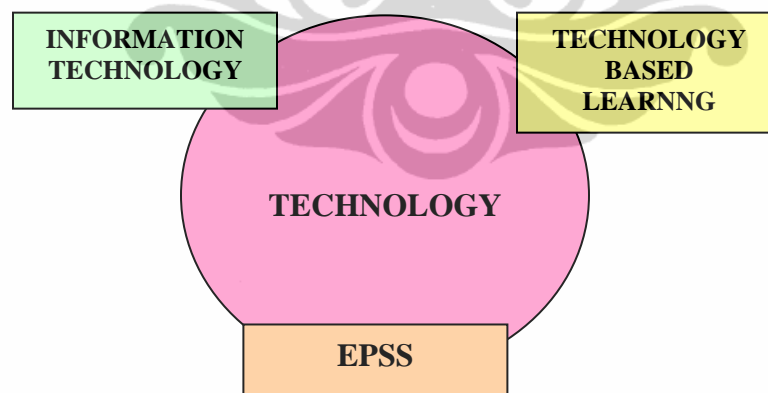
b. Pembelajaran Berbasis Teknologi.

Dengan kemajuan teknologi dimungkinkan proses pembelajaran tanpa tatap muka. Penemuan video interaktif, komputer, dan multimedia serta *long-distance learning* merupakan sarana yang memudahkan proses belajar dalam organisasi pembelajar. Pegawai/individu dapat memanfaatkan teknologi sebagai sarana belajar. Tanpa mendatangkan instruktur dan memberikan kebebasan kepada setiap pegawai untuk berinisiatif serta proaktif dalam belajar guna meningkatkan kompetensi yang dimilikinya.

c. Sistem Pendukung Elektronik/*Elektronik Performace Support Systems*.

Merupakan perangkat lunak yang digunakan untuk meningkatkan efektifitas kerja individu dalam belajar yang pada akhirnya membantu pencapaian kinerja perusahaan.

Gambar 2.6. *Technolgy Subsystem* (Subsistem Aplikasi Teknologi)



Sumber : (Marquardt , 1996:27) Building The Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Succses.

Adapun 10 (sepuluh) strategi yang dapat digunakan untuk mengelola pengetahuan menurut Marquart (1996:174-178), yaitu :

1. Mendorong seluruh pegawai untuk akses, mengenali, dan memanfaatkan teknologi informasi.
2. Mengembangkan multimedia sebagai pusat pembelajaran yang berbasis teknologi.
3. Menciptakan atau mengembangkan training (*instruction*) yang berbasis video interaktif.
4. Memanfaatkan teknologi untuk mendapatkan pengetahuan dan ide-ide dari orang-orang yang berada di dalam maupun di luar organisasi.
5. Menumbuhkan dan mengembangkan kompetensi pada kelompok mandiri dan pembelajaran individu yang berbasis teknologi.
6. Mengaplikasikan Sistem Pendukung Kinerja Elektronik (EPSS).
7. Merencanakan dan mengembangkan sistem pembelajaran *Just in Time*.
8. Membangun teknologi dan kemampuan sistem pembelajaran (*courseware*) internal.
9. Mengembangkan kesadaran dan penghargaan akan teknologi sebagai suatu alat yang memiliki kekuatan luar biasa untuk mengembangkan kemampuan pembelajaran di seluruh organisasi.
10. Meningkatkan tanggung jawab terhadap pentingnya aplikasi teknologi bagi seluruh staf sumber daya manusia.

B. Operasionalisasi Konsep

Pada penelitian ini, hanya ada satu variabel penelitian yang ditetapkan. Variabel yang diteliti adalah *learning organization* dengan 5 (lima) indikator subsistem Marquardt yang terdiri dari subsistem dinamika pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan manusia, pengelolaan pengetahuan, dan aplikasi teknologi.

Tabel 2.1
Indikator penelitian

Variabel Penelitian	Indikator	Sub Indikator	No. Instrumen
<i>Learning Organization</i>	Dinamika Pembelajaran	- Pembelajaran Individu - Pembelajaran Kelompok - Pembelajaran Organisasi	1,2,3,4,5, 6,7,8,9,10
	Transformasi Organisasi	- Transformasi Visi - Transformasi Budaya - Transformasi Strategi - Transformasi Struktur	11,12,13,14,15, 16,17,18,19,20
	Pemberdayaan Manusia	- Pemberdayaan Karyawan - Pemberdayaan Pimpinan - Pemberdayaan Klien - Pemberdayaan Supplier - Pemberdayaan Mitra Kerja - Pemberdayaan Masyarakat - Pemberdayaan Mitra Aliansi	21,22,23,24,25, 26,27,28,29,30
	Pengelolaan Pengetahuan	- Penguasaan Pengetahuan - Penciptaan Pengetahuan - Penyimpanan Pengetahuan - Penyebaran Pengetahuan	31,32,33,34,35, 36,37,38,39,40
	Aplikasi Teknologi	- Teknologi Informasi - Pembelajaran Berbasis Teknologi - Penggunaan EPSS	41,42,43,44,45, 46,47,48,49,50

Sumber : Albiker, 2003.

C. Metode Penelitian

C.1. Pendekatan Penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga pemahaman terhadap fenomena yang bersifat kualitatif diterjemahkan ke dalam angka kuantitatif yaitu data kualitatif dikonversikan dalam bentuk angka dengan *scoring*. Dengan demikian maka data tersebut dapat dianalisa menggunakan statistik dan diinterpretasikan ke dalam bahasa kualitatif.

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis data persepsi responden tentang tingkat penerapan *learning organization* sehingga diketahui prosentase jawaban responden untuk setiap kategori atas jawaban pertanyaan dengan model skala likert.

C.2. Jenis Penelitian.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif yang hanya menggunakan satu variabel (*univariat*) yang dijelaskan oleh Irawan (2003:108) untuk mengkaji sesuatu seperti apa adanya. Penelitian ini mendeskripsikan tingkat penerapan *learning organization* di BNI menurut persepsi pegawai tingkat pimpinan pada Divisi Operasional PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.

C.3. Teknik Pengumpulan Data.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survei dengan menggunakan alat bantu kuesioner. Dalam mengisi kuesioner, responden diberikan 5 (lima) pilihan jawaban dari 5 (lima) skala likert yang digunakan dan untuk masing-masing skala tersebut diberikan skor sebagai berikut :

1. Skor 1 untuk pernyataan belum diterapkan.
2. Skor 2 untuk pernyataan diterapkan pada sebagian kecil organisasi.

3. Skor 3 untuk pernyataan diterapkan pada bagian-bagian tertentu organisasi.
4. Skor 4 untuk pernyataan diterapkan pada sebagian besar organisasi.
5. Skor 5 untuk pernyataan diterapkan secara menyeluruh pada organisasi.

C.4. Populasi dan Sampel.

Dalam penelitian ini terdapat 235 pegawai Divisi Operasional yang menjadi populasi mulai dari jabatan Vice President, Asst. Vice President, Manager, dan Asst. Manager.

Tabel 2.2 Komposisi pegawai Divisi Operasional

No	Jabatan	Jumlah Pegawai
1.	Vice President	5
2.	Asst. Vice President	12
3.	Manager	46
4.	Asst. Manager	172
	TOTAL	235

Sumber : Data Kelompok RDM Divisi Operasional bulan Maret 2008.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan rumus *Frank Linch* yang dikutip dari Irawan (2006:153-155) sebagai berikut :

$$n = \frac{NZ^2 p (1-p)}{Nd^2 + Z^2 (1-p)}$$

dimana,

n = sample size

N = Jumlah anggota populasi

Z = Area di bawah kurva normal (1,96) pada taraf 0,95 (95%)

p = Proporsi (0,50)

d = Derajat penyimpangan (0,10)

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{NZ^2 p (1-p)}{Nd^2 + Z^2 (1-p)} \\
 &= \frac{235.(1,96)^2 (0,50) (1-0,50)}{235.(0,10)^2 + (1,96)^2 (0,50) (1-0,50)} \\
 &= \frac{235(3,8416) (0,50) (0,50)}{235.(0,01) + (3.8416) (0,25)} \\
 &= \frac{225,694}{3,3104} \\
 &= 68 \text{ responden}
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan tersebut, maka jumlah sampel yang diambil sebanyak 68 pegawai. Menurut Irawan (2006:153), teknik yang digunakan untuk menentukan sampel apabila populasinya berstrata adalah sampel acak berstrata (*Stratified Random Sampling*). Jumlah sampel yang didapat untuk masing-masing strata adalah sebagai berikut :

Tabel 2.3.
Jumlah sampel dalam penelitian

No	Jabatan	N	Jumlah Sampel
1.	Vice President	5	$5/235 \times 68 = 1$
2.	Asst. Vice President	12	$12/235 \times 68 = 4$
3.	Manager	46	$46/235 \times 68 = 13$
4.	Asst. Manager	172	$172/235 \times 68 = 50$

Sumber : Pengolahan data populasi pegawai tingkat pimpinan pada Divisi Operasional.

C.5. Uji Validitas dan Reabilitas

Uji validitas dan reabilitas instrumen perlu dilakukan karena instrumen yang valid dan reliabel dapat diartikan bahwa alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu juga valid dan reliabel. Pada pengujian validitas digunakan rumus korelasi *product moment* sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

dimana,

x : skor butir – butir pertanyaan/faktor

y : skor total

Pengujian reliabilitas instrumen penelitian dilakukan secara *internal consistency* dengan teknik belah dua (*split-half*) maupun menggunakan *Cronbach Alpha*. Untuk teknik belah dua (*split-half*), butir-butir instrumen dibelah yaitu menjadi kelompok instrumen genap dan kelompok instrumen ganjil. Selanjutnya skor total kelompok genap dan ganjil dicari korelasinya. Setelah dihitung koefisien korelasinya, maka realibilitasnya dihitung dengan rumus *Spearman Brown* (Irawan, 2002:204) sebagai berikut

$$r_i = \frac{2 * r_b}{1 + r_b}$$

dimana,

r_i = reabilitas internal seluruh instrumen

r_b = korelasi *product moment* antara belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap)

Instrumen reliabel apabila $r_i > r_{tabel}$ pada taraf signifikan 5% dan 1% atau jika digunakan nilai *Cronbach Alpha*, nilai minimal yang dapat diterima 0,5 (Hair et all, 1998:490).

C.6. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini data yang dianalisis adalah penerapan dari ke 5 (lima) subsistem model organisasi pembelajar Marquardt yang terdiri dari dinamika pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan manusia, pengelolaan pengetahuan, dan aplikasi teknologi. Data-data yang diperoleh nantinya akan dianalisa dengan menggunakan perbandingan *mean* dari variabel penelitian. Pada penelitian ini, untuk perhitungan statistik digunakan program SPSS 14.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk :

- a. Menghitung frekuensi jawaban untuk tiap skala ($\sum R_n$).
- b. Menghitung persentase jawaban dengan rumus :
$$\frac{\sum R_n}{\sum \text{Total Responden}} \times 100\%$$
- c. Menghitung nilai rata-rata jawaban responden dengan rumus :
$$\frac{(\sum R_n \times S_n)}{\text{total responden}}$$

dimana,
 $\sum R_n$ adalah banyaknya responden tiap skala ke n,
 S_n adalah nilai skala ke-n dan
n adalah 1,2,3,4.

Data hasil perhitungan atas jawaban kuesioner akan ditabulasikan ke dalam tabel untuk masing-masing jawaban, kemudian dijumlahkan dan dicari prosentase dan rata-rata untuk masing-masing subsistem pembelajaran. Kemudian dari subsistem di akumulasikan untuk diketahui penerapan *learning organization* berdasarkan *range result* dari Marquardt. *Range result* Marquardt dengan skala Likert didapat berdasarkan sub total angka nilai rata-rata yang didapat dengan hasil perkalian pada setiap skala kemudian dijumlahkan lalu dibagi dengan jumlah responden. Untuk skala 1 dan 2 sub total dikalikan 1, untuk skala 3 sub total dikalikan 2, untuk skala 4 dikalikan 3 dan skala 5 sub total dikalikan 4. Dengan demikian didapat nilai rata-rata penerapannya.

C.7. Hasil Penelitian *Learning Organization* Sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Michael J. Marquardt dengan menggunakan kuesioner *learning organization profile* terhadap beberapa perusahaan di manca negara. Klarifikasi dari hasil penelitian tersebut seperti yang dikutip pada Rahayu (2005:110), Marquardt dalam korespondensi menyatakan bahwa kategori dari nilai *Learning Organization Profile* adalah sebagai berikut :

Dibawah 20 : buruk (*poor*)

20 – 29 : baik (*good*)

Di atas 30 : sangat baik (*excellent*)

Hasil yang didapat dari penelitian tersebut dikategorikan baik, dimana angka yang peroleh berkisar pada angka 20 ke atas. Berikut hasil penelitian Prof. Michael J. Marquardt .

Tabel 2.4.
Hasil penelitian Prof Michael J. Marquardt

SUBSISTEM	NILAI RATA-RATA	KETERANGAN
Dinamika Pembelajaran	23,2	Baik
Transformasi Organisasi	22,4	Baik
Pemberdayaan Manusia	21,8	Baik
Pengelolaan Pengetahuan	21,6	Baik
Aplikasi Teknologi	21	Baik
Rata-rata	22	Baik

Sumber : Tesis Rahayu tahun 2005.

Beberapa penelitian pernah dilakukan oleh mahasiswa fakultas ilmu administrasi Universitas Indonesia terhadap penerapan *learning organization* dengan menggunakan *learning organization profile* . Berikut hasil penelitiannya :

a. Hasil penelitian Dian Atanti Arubusman.

Penelitian dilakukan di Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran Bank Indonesia. Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling* dan didapat jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 77 responden. Penelitian ini bersifat

eksplanatif deskriptif. Hasil penelitian tersebut menunjukkan rata-rata baik untuk seluruh subsistemnya.

b. Hasil penelitian Hernadi.

Penelitian dilakukan di lingkungan Biro Administrasi dan Kepegawaian dan Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretaris Jendral DPR RI. Populasinya sebesar 319 dan 86 dari masing-masing biro dengan sampel sebanyak 60 responden. Penelitian ini bersifat deskriptif korelasional. Hasil penelitian tersebut dinyatakan baik, meskipun untuk subsistem pengelolaan pengetahuan dan aplikasi teknologi buruk.

c. Hasil penelitian Slamet Haryanto.

Penelitian dilakukan di PT. Garuda Indonesia dengan sampel sebanyak 100 responden. Teknik pengambilan sampel stratified sampling. Hasil penelitian ini pada kategori baik.

d. Hasil penelitian Albiker Sinamo.

Penelitian dilakukan pada lingkungan PT Bahana Securities dengan sampel sebanyak 130 responden. Hasil penelitian ini pada kategori buruk untuk nilai subsistem pemberdayaan manusia dan pengelolaan pengetahuannya.

e. Hasil penelitian A.Wisnu Pamungkas.

Penelitian dilakukan di Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Industri kerajinan baik. Teknik pengambilan sampel secara *stratified random sampling* dengan jumlah 62 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata yang didapat baik, kecuali untuk aplikasi teknologi.

f. Hasil penelitian Edi Purwanto.

Penelitian dilakukan pada Direktorat Jenderal Perlindungan HAM, Departemen Kehakiman dan HAM. Teknik pengambilan sampel adalah *total sampling* dengan jumlah 151 responden. Penelitian bersifat *deskriptif*. Nilai rata-rata yang diperoleh pada kategori buruk.

g. Hasil penelitian Agus Triyanto.

Penelitian dilakukan di Program Extension FEUI. Penelitian bersifat *eksplanatif deskriptif*. Sampel yang diambil sebanyak 35 orang dari 254 populasi. Nilai rata-rata yang diperoleh pada kategori baik.

h. Hasil penelitian Setyorini Rahayu.

Penelitian dilakukan di Bank Permata dengan menggunakan teknik *sampel random sampling*. Sampel yang diperoleh sebanyak 234 responden. Nilai rata-rata yang didapat pada kategori baik.

i. Penelitian Elin Shinta Malau

Penelitian pada Bank XYZ, dimana jumlah sampel dari penelitian ini sebanyak 281 responden. Nilai rata-rata yang didapat berada pada kategori baik, dimana ada 2 subsistem yang memiliki kategori baik sekali yaitu dinamika pembelajaran dan aplikasi teknologi.

j. Hasil penelitian R. Anietha Septhiana.

Penelitian dilakukan pada PT. Krakatau Steel, dimana jumlah responden sebanyak 75 orang. Nilai rata-rata yang didapat pada kategori baik, yaitu sebesar 25,72.

C.8. Hasil Pre Test.

Pre-test dilakukan untuk mengetahui apakah setiap butir-butir pertanyaan yang ada valid dan reliable. Uji validitas menggunakan model *Pearson* sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Pre-test dilakukan pada 20 orang diluar dari populasi maupun sampel namun memiliki karakteristik yang sama dengan populasi maupun sampel.

Dari hasil pre-test yang dilakukan terhadap 20 (dua puluh) responden menunjukkan hasil yang valid sehingga kuesioner yang disebarakan tidak mengalami perubahan. Berikut hasil uji validitas butir.

C.8.1. Subsistem Dinamika Pembelajaran.

Subsistem dinamika pembelajaran memiliki 10 (sepuluh) butir pertanyaan, yaitu :

- a. Belajar secara terus menerus oleh seluruh karyawan merupakan prioritas utama bagi perusahaan.
- b. Karyawan didorong dan diharapkan untuk belajar dan mengembangkan kemampuan diri sendiri.
- c. Menghindari distorsi informasi dan terhambatnya saluran komunikasi dengan cara mendengarkan dengan aktif dan memberi umpan balik yang efektif.
- d. Individu dilatih dan dibimbing untuk belajar bagaimana caranya belajar.
- e. Karyawan menggunakan berbagai cara untuk mempercepat pembelajaran.
- f. Karyawan memperluas pengetahuannya dengan cara adaptif, antisipatif dan kreatif.
- g. Kelompok dan individu menggunakan *action learning*.
- h. Anggota kelompok didorong untuk belajar dari satu sama lain dengan berbagi hasil pembelajaran dengan cara yang bervariasi.
- i. Karyawan berpikir dan bertindak dengan cara yang komprehensif dan menggunakan pendekatan sistem.
- j. Kelompok mendapat pelatihan tentang bagaimana cara bekerja dan belajar dalam kelompok.

Tabel 2.5.
Hasil uji validitas subsistem dinamika pembelajaran

No.	Butir Pertanyaan	Nilai rxy	Hasil
1	Butir ke 1	0,729	Valid
2	Butir ke 2	0,916	Valid
3	Butir ke 3	0,801	Valid
4	Butir ke 4	0,802	Valid
5	Butir ke 5	0,852	Valid
6	Butir ke 6	0,820	Valid
7	Butir ke 7	0,828	Valid
8	Butir ke 8	0,785	Valid
9	Butir ke 9	0,885	Valid
10	Butir ke 10	0,780	Valid

Sumber : Pengolahan data dengan SPSS 14.

D.8.2. Subsistem Transformasi Organisasi.

Subsistem transformasi organisasi memiliki 10 (sepuluh) butir pertanyaan, yaitu :

- a. Pentingnya menjadi organisasi pembelajar dipahami oleh seluruh karyawan.
- b. Pimpinan mendukung visi menjadi sebuah organisasi pembelajar.
- c. Adanya iklim yang mendukung pemikiran tentang pentingnya kegiatan belajar dan pembelajaran dalam perusahaan.
- d. Karyawan memiliki komitmen untuk belajar terus menerus menuju ke arah kemajuan/perbaikan.
- e. Karyawan belajar dari kesuksesan maupun kegagalan.
- f. Perusahaan menghargai karyawan untuk belajar dan membantu orang lain untuk belajar.
- g. Kesempatan belajar sejalan dengan kegiatan operasional organisasi dan program-program yang ada.
- h. Dirancang cara untuk berbagi pengetahuan dan meningkatkan pembelajaran di seluruh organisasi.
- i. Struktur organisasi yang ramping menjadi beberapa tingkatan manajemen untuk memaksimalkan komunikasi dan proses belajar di semua tingkatan.
- j. Koordinasi antar kelompok /unit/divisi atas dasar dan tujuan proses pembelajaran yang sama, dibanding mempertahankan batasan-batasan antar kelompok/unit/divisi secara terpisah.

Tabel 2.6.
Hail uji validitas subsistem transformasi organisasi

No.	Butir Pertanyaan	Nilai r_{xy}	Hasil
1	Butir ke 1	0,766	Valid
2	Butir ke 2	0,880	Valid
3	Butir ke 3	0,853	Valid
4	Butir ke 4	0,879	Valid
5	Butir ke 5	0,824	Valid
6	Butir ke 6	0,908	Valid

7	Butir ke 7	0,871	Valid
8	Butir ke 8	0,847	Valid
9	Butir ke 9	0,827	Valid
10	Butir ke 10	0,820	Valid

Sumber : Pengolahan data dengan SPSS 14.

D.8.3. Subsistem Pemberdayaan Manusia.

Subsistem pemberdayaan manusia memiliki 10 (sepuluh) butir pertanyaan, yaitu:

- a. Mengembangkan pemberdayaan karyawan yang mampu terlibat pada peningkatan kualitas belajar dan menunjukkan kinerja yang baik.
- b. Kewenangan didesentralisasikan dan didelegasikan untuk menyeimbangkan tanggung jawab karyawan dan kemampuan belajar individu.
- c. Para atasan (Manajer) dan bawahan bekerjasama untuk belajar dan bekerjasama untuk belajar dan memecahkan masalah.
- d. Pimpinan berperan dalam memberikan bimbingan, mentoring, dan memfasilitasi pelaksanaan proses belajar.
- e. Manajer menciptakan dan meningkatkan kesempatan belajar serta mendukung terjadinya refleksi dan eksperimen terhadap apa yang sudah dipelajari sehingga pengetahuan baru yang diperoleh dapat digunakan.
- f. Secara aktif berbagi informasi dengan pelanggan untuk mendapatkan ide dan masukan dari mereka dalam rangka pembelajaran dan untuk meningkatkan pelayanan.
- g. Memberikan kesempatan pada pelanggan dan supplier untuk berpartisipasi di dalam proses pembelajaran dan pelatihan.
- h. Proses belajar dari mitra kerja dimaksimalkan untuk bisa memperoleh keterampilan dan pengetahuan.
- i. Karyawan berpartisipasi dalam kegiatan belajar bersama dengan para supplier, kelompok masyarakat, asosiasi profesi, dan institusi akademis.

- j. Karyawan secara aktif mencari mitra untuk proses pembelajaran di antara pelanggan, vendor, dan supplier.

Tabel 2.7.
Hasil uji validitas subsistem pemberdayaan manusia.

No.	Butir Pertanyaan	Nilai r_{xy}	Hasil
1	Butir ke 1	0,885	Valid
2	Butir ke 2	0,881	Valid
3	Butir ke 3	0,717	Valid
4	Butir ke 4	0,919	Valid
5	Butir ke 5	0,879	Valid
6	Butir ke 6	0,859	Valid
7	Butir ke 7	0,875	Valid
8	Butir ke 8	0,846	Valid
9	Butir ke 9	0,872	Valid
10	Butir ke 10	0,904	Valid

Sumber : Pengolahan data dengan SPSS 14.

D.8.4. Subsistem Pengelolaan Pengetahuan.

Subsistem pengelolaan pengetahuan memiliki 10 (sepuluh) butir pertanyaan, yaitu :

- Karyawan secara aktif mencari informasi untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
- Adanya sistem yang mudah diakses untuk memudahkan pencarian informasi internal dan eksternal.
- Karyawan memonitor *trend* yang ada di luar perusahaan dengan cara melihat apa yang dilakukan oleh pihak lain.
- Karyawan dilatih untuk ketrampilan berpikir secara kreatif dan bereksperimen.
- Sering diciptakan proyek untuk menguji cara-cara baru dalam mengembangkan suatu proyek dan layanan baru.

- f. Dikembangkan suatu cara untuk memastikan bahwa pengetahuan yang penting diberi tanda, disimpan, dan tersedia bagi yang membutuhkan.
- g. Karyawan menyadari pentingnya mempertahankan proses pembelajaran organisasi dan berbagi pengetahuan yang penting dengan rekan kerja.
- h. Adanya team lintas fungsi yang digunakan untuk mempermudah komunikasi mengenai hal-hal penting yang harus dipelajari antar divisi, kelompok, dan unit.
- i. Strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan dan proses belajar di seluruh perusahaan terus dikembangkan.
- j. Adanya dukungan pengadaan lokasi, unit, dan proyek tertentu yang mengembangkan pengetahuan baru dengan memberikan kesempatan belajar bagi karyawan.

Tabel 2.8.
Hasil uji validitas subsistem pengelolaan pengetahuan.

No.	Butir Pertanyaan	Nilai r_{xy}	Hasil
1	Butir ke 1	0,729	Valid
2	Butir ke 2	0,872	Valid
3	Butir ke 3	0,920	Valid
4	Butir ke 4	0,960	Valid
5	Butir ke 5	0,846	Valid
6	Butir ke 6	0,902	Valid
7	Butir ke 7	0,941	Valid
8	Butir ke 8	0,836	Valid
9	Butir ke 9	0,936	Valid
10	Butir ke 10	0,891	Valid

Sumber : Pengolahan data dengan SPSS 14.

D.8.5. Subsistem Aplikasi Teknologi.

Subsistem aplikasi teknologi memiliki 10 (sepuluh) butir pertanyaan, yaitu :

- a. Proses pembelajaran didukung oleh sistem informasi berbasis komputer yang efektif dan efisien.
- b. Karyawan memiliki akses untuk mendapatkan informasi melalui jalur cepat, misalnya melalui internet, intranet, lotus note dan lain sebagainya.
- c. Organisasi memiliki fasilitas belajar (misalnya : ruang training) dilengkapi dengan multimedia elektronik dan lingkungan belajar yang mendukung.
- d. Tersedia program belajar berbasis komputer dan alat bantu kerja secara elektronik.
- e. Menggunakan teknologi untuk mengelola proses-proses yang dikelompokkan (misalnya : *project management, team process* dan lain-lain).
- f. Mendukung pembelajaran *just in time learning*, yaitu sistem yang mengintegrasikan pembelajaran dengan dukungan teknologi, pelatihan, dan aktualisasi pekerjaan.
- g. Adanya Sistem Elektronik Pendukung Kinerja yang memungkinkan karyawan belajar dan melakukan pekerjaan dengan lebih baik.
- h. Sistem Elektronik Pendukung Kinerja/EPSS yang ada didesain dan disesuaikan sehingga mendukung kebutuhan belajar karyawan.
- i. Karyawan mempunyai akses penuh terhadap data yang mereka perlukan sehingga mereka dapat mengerjakan pekerjaan dengan lebih efektif.
- j. Sistem *software* yang diperlukan untuk mengumpulkan, memberi kode, menyimpan, dan mentransfer informasi telah disesuaikan dengan kebutuhan karyawan.

Tabel 2.9.
Hasil uji validitas aplikasi teknologi.

No.	Butir Pertanyaan	Nilai rxy	Hasil
1	Butir ke 1	0,869	Valid
2	Butir ke 2	0,939	Valid
3	Butir ke 3	0,951	Valid
4	Butir ke 4	0,681	Valid
5	Butir ke 5	0,933	Valid

6	Butir ke 6	0,941	Valid
7	Butir ke 7	0,940	Valid
8	Butir ke 8	0,916	Valid
9	Butir ke 9	0,911	Valid
10	Butir ke 10	0,814	Valid

Sumber : Pengolahan data dengan SPSS 14.

Hasil uji reliabilitas atas variabel penelitian ini menunjukkan hasil yang tinggi. Berikut hasil dari uji reliabilitas tersebut :

Tabel 2.10.
Hasil uji reliabilitas.

No.	Variabel	Cronbach Alpha
1	Dinamika Pembelajaran	0,943
2	Transformasi Organisasi	0,955
3	Pemberdayaan Manusia	0,960
4	Pengelolaan Pengetahuan	0,968
5	Aplikasi Teknologi	0,971

Sumber : Pengolahan data dengan SPSS 14.

C.9. Keterbatasan Penelitian

Dalam perubahan organisasi menuju organisasi pembelajar, ada beberapa faktor yang berhubungan erat dengan proses pembelajaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain komitmen dari manajer puncak, struktur organisasi, lingkungan serta budaya organisasi. Namun pada penelitian ini tidak dibahas lebih mendalam, cakupan penelitian hanya pada analisis penerapan organisasi pembelajar (*learning organization*) di lingkungan Divisi Operasional PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk melalui pendekatan *System Learning Organization Profile* dari Marquardt yang terdiri dari subsistem dinamika pembelajaran,

transformasi organisasi, pemberdayaan manusia, pengelolaan pengetahuan, dan aplikasi teknologi.



BAB III

GAMBARAN SINGKAT PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO),TBK

A. Sejarah Singkat Bank BNI

Sejarah berdirinya Bank BNI sangat erat hubungannya dengan sejarah bangsa Indonesia. Pada sidang Dewan Menteri Republik Indonesia tanggal 19 September 1945 diputuskan untuk mendirikan sebuah bank milik Negara yang bertugas sebagai bank sirkulasi. Pemerintah Republik Indonesia kemudian memberikan surat kuasa yang di tandatangani oleh Presiden Soekarno dan Wakil Presiden Mohammad Hatta pada tanggal 19 September 1945 kepada R.M. Margono Djohadikoesoemo untuk mempersiapkan pembentukan Bank Negara Indonesia.

Langkah awal yang dilakukan adalah mendirikan Yayasan Poesat Bank Indonesia (YPBI) berdasarkan akte notaris RM Soerojo tanggal 9 Oktober 1945. Yayasan ini memiliki modal awal sebesar f.100 (seratus rupiah uang Jepang) yang berasal dari uang pribadi R.M. Margono Djohadikoesoemo ditambah modal kerja setara dengan Rp 350.000,- (uang Jepang) dari Fonds Kemerdekaan Indonesia. Yayasan Poesat Bank Indonesia beralamat di Jalan Menteng 23, Jakarta. Presiden Soekarno mengangkat R.M. Margono Djohadikoesoemo sebagai Presiden Direktur dan Mr. Abdul Karim (mantan staf Shomin Ginko) sebagai Direktur Sekretaris. Pada jajaran manajemen diangkat TRB Sabarudin (mantan pegawai staf De Javasche Bank) sebagai Direktur I/Wakil Presiden Direktur, Gondosuwirjo (staf Nederlanse Handelsbank), Saharno, Martiono, dan Mr. Sukasno dari Algemene Volscrediet bank sebagai Direktur II. Pembentukan YPBI berfungsi menjamin kelancaran roda pemerintahan yang banyak memerlukan dana, menggerakkan pembangunan ekonomi serta mengembangkan dunia usaha. Sejalan dengan tujuan PBI tersebut juga melancarkan pembentukan Bank Negara Indonesia.

Pembentukan Bank Negara Indonesia menjadi kenyataan dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah sebagai pengganti UU No. 2 tahun 1946 pada

tanggal 5 Juli 1946. Didalamnya dijelaskan bahwa fungsi Bank Negara Indonesia sebagai bank sentral atau bank sirkulasi milik pemerintah Republik Indonesia dan dipertegas dengan tugas yang dibebankan kepada BNI. Dalam perjalanannya, BNI memiliki peranan yang sangat besar. Sejak tahun 1950, BNI ditunjuk oleh pemerintah sebagai bank devisa dimana transaksi ekspor impor yang semula berpusat di Jakarta diperluas hingga ke luar Jawa. BNI juga ikut berperan aktif dalam pembangunan bursa efek Indonesia yang dibuka tanggal 3 Juni 1952.

Namun demikian, BNI juga mengalami pasang surut yang menyangkut perubahan status maupun namanya. Berdasarkan UU No.2 tahun 1955 yang dikeluarkan untuk mencabut PP No. 2 tahun 1946, fungsi bank BNI tidak lagi sebagai bank sentral melainkan sebagai bank umum yang memiliki bentuk badan hukum yang didirikan dengan undang-undang. Perubahan status BNI ini ditetapkan dalam Konferensi Meja Bundar antara Pemerintah Republik Indonesia dan Belanda. Dalam konferensi ini diputuskan bahwa yang berfungsi sebagai bank sentral adalah *De Javasche Bank* (kemudian menjadi Bank Indonesia) dan BNI sebagai bank umum yang bertujuan membantu membangun perekonomian nasional. Berdasarkan keputusan Menteri Urusan Bak Sentral No. Kep.65/UBS/65 tanggal 30 Juli 1965, sejak tanggal 17 Agustus 1965 BNI berubah nama menjadi BNI Unit III.

Pada tahun 1967 pemerintah menata ulang struktur perbankan di Indonesia. Pemerintah mengeluarkan UU No. 14 tahun 1967 yang berisi tentang pokok-pokok perbankan yang menata kembali sistem perbankan Indonesia. Bank tunggal ditiadakan dan fungsi bank sentral dimurnikan serta status dan fungsi bank-bank pemerintah dikembalikan sebelum diintegrasikan. Keberadaan BNI diatur kembali dengan dikeluarkannya UU No. 17 tahun 1968 yang menetapkan BNI Unit III diubah menjadi Bank Negara Indonesia 1946. Bank Negara Indonesia 1946 ini berfungsi sebagai bank umum milik negara RI yang memiliki fungsi dan tugas pokok mendukung perbaikan ekonomi rakyat serta pembangunan ekonomi nasional dengan mengutamakan sektor industri.

Pada tahun 1986 BNI melaksanakan restrukturisasi operasional dan pembenahan korporasi. Pembenahan dilakukan dengan menyusun visi dan misi serta *Performance Improvement Program* (PIP). Pembentukan PIP bertujuan agar Bank Negara Indonesia 1946 lebih dinamis dalam menghadapi lingkungan yang senantiasa berubah. Selain meenyusun visi dan misi, program ini juga mencakup penyempurnaan rencana strategis serta pengembangan teknologi dan sumber daya manusia.

Menandai tekad Bank Negara Indonesia 1946 untuk tampil dengan sikap dan citra baru sesuai dengan cita-citanya yang ingin mendunia dan menjawab tantangan globalisasi, Bank Negara Indonesia 1946 mengganti lambang identitas perusahaan dengan logo 'Bahtera Berlayar' pada tahun 1988. Selanjutnya pada tahun 1992, pemerintah mengeluarkan UU No. 7 tahun 1992 yang menggantikan UU No.14 tahun 1967 dan PP No.19 tahun 1992 tentang Penyesuaian Bentuk Hukum Bank Negara Indonesia 1946 sehingga bentuk hukum Bank Negara Indonesia 1946 diubah menjadi perusahaan perseroan yaitu PT. Bank Negara Indonesia (Persero). Nama PT. Bank Negara Indonesia (Persero) tetap dikenal dengan nama Bank BNI akta No. 131 tanggal 31 Juli 1992 yang dibuat dihadapan Muhani Saltim, S.H. Notaris di Jakarta, telah memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman RI dengan keputusan No. C2-6582.HT.01.01.Th.92 tanggal 12 Agustus 1992, didaftarkan di kantor Pengadilan Negeri Jakarta Pusat di bawah No. 2153/1992 tanggal 15 Agustus 1992 dan diumumkan dalam berta Negara Republik Indonesia No. 73 tanggal 11 September 1992.

Pada tanggal 25 November 1996, Bank BNI mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakrta dan Surabaya. Dengan demikian, Bank BNI merupakan bank pertama yang menjadi perusahaan publik dan terdapat sedikit perubahan nama menjadi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Perubahan Bank BNI mengubah Anggaran Dasar BNI 1946 ditetapkan dengan akta No.1 tanggal 1 Agustus 1996 dihadapan Adam Kasdarmadji, S.H. , notaris di Jakarta yang disetujui Menteri Kehakiman RI dengan keputusan No. C2-8290.HT.01.04.Th.96 tanggal 06 Agustus 1996 telah

didaftarkan dalam Perusahaan di kantor Pendaftaran Perusahaan Kodya Jakarta Pusat. Dengan demikian maka status BNI menjadi *Go Public*.

Pada tahun 1997 krisis moneter melanda Asia dan Indonesia. Sebagaimana bank-bank lain, Bank BNI juga terkena dampak negatif krisis moneter tersebut. Hal ini berdampak pada menurunnya indikator kinerja finansial. Pada tahun 1999 Bank BNI memperoleh tambahan modal melalui program rekapitalisasi perbankan yang dicanangkan pemerintah pasca krisis ekonomi. Pada tahun yang sama Bank BNI memperoleh sertifikasi ISO9002 sebagai pengakuan standar kualitas yang meliputi proses kredit standar melalui Unit Pemrosesan Bersama (UPB).

BNI terus melakukan pembenahan untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat dan memperbaiki kinerja. Perubahan ini dilakukan pada tahun 2003, dimana BNI menetapkan visi dan misi serta menyusun peta navigasi sebagai kerangka program transformasi dalam rencana kerja jangka panjang 15 tahun hingga tahun 2018. Peta navigasi mencakup tahap-tahap stabilisasi, pemulihan dan transformasi untuk menjadi organisasi yang dinamis dan dapat dibanggakan. Pada tahun 2004 Bank BNI tampil dengan logo baru, sedangkan sebutan Bank BNI disingkat menjadi *BNI*. Pada tahun 2005 BNI berhasil menyelesaikan 2 tahap restrukturisasi dan memasuki fase terakhir yaitu fase transformasi yang akan dilakukan bertahap selama 15 tahun. Kerangka waktu ini sejalan dengan konsep Bank Indonesia mengenai Arsitektur Perbankan Indonesia (API). Pada tahun 2007, BNI menerbitkan saham baru yang dicatatkan di Bursa Efek Jakarta dan Bursa efek Surabaya, bersamaan dengan program divestasi saham pemerintah. Dengan selesainya kedua program tersebut, maka kepemilikan saham publik menjadi meningkat menjadi 23,64%.

B. Visi dan Misi Bank BNI

BNI memiliki visi dan misi yang menjadi pedoman bagi seluruh karyawan.

Visi BNI adalah :

Menjadi bank yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam layanan dan kinerja.

Misi BNI adalah :

1. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (*the bank of choice*).
2. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
3. Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
4. Meningkatkan kepedulian dan tanggungjawab terhadap lingkungan sosial.
5. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

C. Rencana Strategis BNI.

Sistem perencanaan strategis BNI bersifat komprehensif dan terintegrasi yang dilaksanakan oleh segenap tingkat organisasi dan memiliki jangka waktu yang berbeda-beda. Bank menyusun rencana strategis jangka menengah untuk periode 5 tahun dalam bentuk Rencana Korporasi (*Corporate Plan*) serta Rencana Strategis jangka pendek 1 tahun (Rencana Bisnis Bank) dengan proyeksi keuangan untuk 3 tahun ke depan. Rencana tersebut mengacu dan mempedomani Rencana Jangka Panjang (Peta Navigasi) yang memuat Visi dan Misi BNI.

Corporate Plan 2004-2008 menjelaskan secara detail mengenai sasaran jangka pendek dan jangka panjang dengan perincian sebagai berikut :

1. Sasaran jangka pendek.
 - a. Permodalan.
Menetapkan target CAR yang relatif lebih stabil dan realistis.
 - b. Kualitas Aset.
Mempercepat pencapaian target NPL yang lebih realistis sesuai dengan ketentuan regulator dengan tetap mempertimbangkan perubahan lingkungan yang terjadi.

c. Rentabilitas.

Target ROE diupayakan terus meningkat sesuai dengan target pertumbuhan laba yang makin tinggi. Demikian juga penetapan target laba, yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan terakhir.

d. Likuiditas.

Mengupayakan peningkatan *Loan Deposit Ratio* (LDR) di atas 50% dengan mempercepat pertumbuhan kredit dan dana minimal setara dengan pasar bahkan diharapkan melebihi pasar. Hal ini sejalan dengan ketentuan regulator untuk meningkatkan fungsi intermediasi perbankan dalam penyaluran dana tanpa mengurangi prinsip kehati-hatian.

e. Sasaran lainnya.

Target pertumbuhan aktiva relatif lebih tinggi dibandingkan dengan *Corporate Plan* 2001 – 2005, sejalan dengan pertumbuhan pasar.

2. Sasaran jangka panjang.

Sasaran jangka panjang dapat diartikan sebagai visi perusahaan. Perusahaan melakukan perencanaan yang baik untuk dapat mencapai visi tersebut, sebagaimana termuat dalam dokumen perencanaan baik jangka pendek, menengah ataupun panjang. Perubahan visi dan misi dilakukan disorong oleh perubahan lingkungan yang sangat signifikan. Dalam *corporate plan* 2004 -2008, sasaran jangka panjang atau visi perusahaan adalah menjadi bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja.

Perubahan visi sebagai sasaran jangka panjang perusahaan mendorong ditetapkan strategi baru yang signifikan, diantaranya :

1. Strategi penyaluran dan penanganan kredit.

Perusahaan melakukan perubahan strategi dalam penyaluran dan penanganan kredit akibat adanya perubahan fokus terhadap target segmen pasar (*refocusing target market*). Sedangkan dalam *corporate plan* 2004-2008, perusahaan menerapkan strategi baru dengan menangani secara langsung segmen pasar tertentu sedangkan untuk segmen lainnya, tidak ditangani secara langsung melainkan melalui kerjasama dengan pihak lain yang lebih berpengalaman,

diantaranya dengan mengoptimalkan upaya sindikasi, *channeling* maupun *linkage* program.

2. Strategi percepatan pertumbuhan melalui pembentukan sentra-sentra bisnis dan operasi.

Perusahaan melakukan percepatan pembentukan sentra-sentra bisnis maupun operasi, yang diharapkan akan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya.

3. Strategi penanganan dan pengendalian *fraud*.

Untuk mengendalikan dan mengurangi terjadinya *fraud*, perusahaan menerapkan *zero fraud operation* dan *four-eye principles*.

D. Target BNI.

Dalam Rencana Bisnis Bank yang telah disampaikan kepada Bank Indonesia, BNI telah menetapkan target jangka pendek dan jangka menengah sebagai berikut :

1. Target Jangka Pendek.

- a. Kegiatan Bisnis.

- Meningkatkan CAR menjadi 19,60%.
- Menurunkan NPL Gross menjadi 7,50% dan NPL Net menjadi di bawah 5%.
- Mencapai Ratio Penyisihan Kerugian Aktiva Produktif terhadap NPL sebesar 80,80%.
- Mencapai pertumbuhan pinjaman secara keseluruhan sebesar 20%.
- Mengupayakan pencapaian *Net Interest Margin* (NIM) sebesar 5,34%.
- Mengupayakan efisiensi dengan rasio BOPO sebesar 81,76% dan CIR sebesar 58,6%.
- Mencapai *Loan to Deposit Ratio* sebesar 53,3%.
- Meningkatkan penghimpunan dana sebesar 10%.
- Mencapai penambahan nasabah baru Dana Pensiun Lembaga Keuangan sebanyak 30.000 peserta.

- b. Kegiatan Penunjang Bisnis.
- Meningkatkan layanan dengan target menjadi 5 bank terbaik dalam layanan perbankan menurut penilaian *Market Research Indonesia* (MRI).
 - Menyempurnakan sistem teknologi informasi.
 - Menambah kantor cabang dan *payment point*, meningkatkan dan menurunkan status kantor cabang, kantor cabang pembantu, dan kantor kas, serta relokasi kantor cabang pembantu.
 - Membuka outlet non-permanen, mobile *e-gallery* dan *e-gallery* serta penambahan dan relokasi ATM.
 - Menambah kantor cabang, kantor perwakilan, *office channeling* dan outlet non permanen syariah.
2. Target Jangka Menengah.
- Melanjutkan program transformasi yang difokuskan pada pengembangan bisnis serta perbaikan layanan.
 - Mengoptimalkan unit-unit bisnis yang telah ada serta melanjutkan implementasi jaringan distribusi dalam rangka dukungan pengembangan bisnis.
 - Meningkatkan faktor-faktor layanan utama yaitu kualitas produksi, *delivery* dan sumber daya manusia.
 - Menurunkan rasio pinjaman tidak lancar terhadap total pinjaman (Gross) secara signifikan seiring dengan membaiknya kondisi ekonomi dan peningkatan kualitas aset.
 - Mengoptimalkan penerapan *Good Corporate Governance* dan manajemen resiko melalui optimalisasi *Forum Risk & Capital Comittee* dan *tools* manajemen risiko.
 - Menyempurnakan sistem pelaksanaan dan pengawasan atas penerapan prinsip mengenal nasabah (PMN) serta kepatuhan terhadap peraturan eksternal (Bank Indonesia) maupun peraturan internal.
 - Meningkatkan ROA maupun ROE seiring dengan pertumbuhan target laba perusahaan.

- Memperbaiki tingkat efisiensi Bank yang tercermin dalam Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO).
- Meningkatkan tingkat likuiditas seiring dengan pertumbuhan pinjaman yang melampaui pertumbuhan dana.

E. BNI Performance Excellence.

Dalam usaha mencapai visinya, BNI telah mengembangkan sistem BNI Unggul (BNI *Performance Excellence* – BPE) yang merupakan sebuah proyek khusus untuk mendukung penerapan rencana strategis di bidang manajemen kualitas. BPE dilaksanakan melalui 3 sub proyek yang saling terkait, yaitu :

1. Sistem penilaian kinerja yang komprehensif dan terpadu pada tingkat korporasi dan unit organisasi dengan menggunakan modul *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE).
2. Sistem penerapan standar pelayanan dan kinerja antar unit melalui *Service Level Agreement and Performance Measurement System* (SLA -PMS).
3. Sistem peningkatan dan perbaikan proses kegiatan usaha melalui penerapan metode *Six Sigma*.

Ketiga sub-proyek tersebut memiliki fokus dan prinsip dasar yang sama mencakup kualitas, indikator kinerja, pengukuran kinerja dan perbaikan secara menyeluruh. Penerapan sistem tersebut diharapkan dapat mengurangi tingkat kesalahan, meningkatkan produktivitas, memperbaiki hasil kegiatan usaha, meningkatkan efisiensi, mempercepat pelayanan serta meningkatkan profitabilitas.

F. Pengembangan Sumber Daya Manusia.

BNI berupaya mempertajam layanan kepada nasabah dan menumbuhkan produktivitas dengan menciptakan tenaga kerja berkualitas, mengemban nilai-nilai perusahaan, bekerja dengan penuh keyakinan serta inisiatif mandiri di tengah pesatnya perubahan ekonomi. BNI senantiasa memberi perhatian pada kualitas sumber daya manusia. Investasi di bidang SDM akan menghasilkan SDM yang

berkualitas dan mampu mengolah serta mengarahkan bank untuk melakukan transformasi dalam mencapai misinya di masa yang akan datang.

Program-program di bidang SDM yang telah dilakukan BNI antara lain :

1. Program rekrutmen dilakukan melalui program kerja sama dengan beberapa perguruan tinggi terkemuka atau program *talent scouting (early recruitment)*. Rekrutmen *frontliner* dilakukan sesuai dengan standar kompetensi yang telah disempurnakan.
2. Pengelolaan kinerja pegawai dilakukan dengan metode *performance management system* yang terdiri dari unsur penilaian kinerja dan pengembangan pegawai. Sistem penilaian kinerja pegawai melalui implementasi *key performance indicator (KPI)* untuk setiap posisi dan implementasi penilaian oleh komite penilai di setiap unit agar diperoleh penilaian yang akurat dan obyektif. Hasil penilaian akan berdampak pada remunerasi, rencana pengembangan dan karir pegawai.
3. Dilakukan kaji ulang terhadap strategi *remunerasi* yang lebih berorientasi pada kinerja, lebih kompetitif terhadap pasar dan sesuai dengan kemampuan perusahaan. Selain itu dirancang kembali sistem *reward* yang memacu inovasi dan sistem *insentif* yang memacu kinerja.
4. Program kaderisasi pimpinan dilakukan melalui seleksi dan pelatihan Akademi Pimpinan Perusahaan (APP), selain itu diimplementasikan *talent pool system* serta penerapan *competency based* pada sistem karir pegawai. Dilakukan pemetaan profil kompetensi pegawai untuk kemudian pengembangan pegawai yang ada lebih difokuskan untuk menutup kesenjangan kompetensi sesuai dengan profil masing-masing.
5. BNI sangat memperhatikan sistem pembelajaran dan pengembangan bagi pegawainya. Setiap tahun disediakan anggaran pelatihan dan pengembangan pegawai sebesar 5% dari biaya personalia. Berbagai pelatihan didukung oleh instruktur dari luar dan dalam BNI yang berkompeten dibidangnya. Jenis pelatihan terbagi atas beberapa kategori dan porsi terbesar untuk pelatihan kompetensi. Disamping pembelajaran klasikal, BNI menggunakan media *e-Learning* yang dapat diakses oleh seluruh pegawai melalui *Learning*

Management System (LMS) dalam sistem *Human Capital Management Information System (HCMS)*. Manfaat yang diperoleh dari media *e-Learning* ini antara lain dapat menjangkau lebih banyak peserta, menghemat biaya pelatihan per individu, meningkatkan ragam pembelajaran bagi setiap pegawai sesuai dengan kebutuhan dan pada akhirnya dapat mempercepat pencapaian visi dan misi BNI.

G. Pengembangan Teknologi Informasi.

BNI menyadari pentingnya sistem yang handal dan berfungsi selama 24 jam penuh untuk menyimpan, menarik kembali, menganalisis dan menyebarluaskan data-data penting. Keberhasilan, kemajuan dan tingkat produktivitas di industri perbankan disadari sangat bergantung pada dukungan dan kemampuan sistem teknologi informasi, serta didukung oleh sistem pelatihan yang baik, SDM yang berkualitas dan ketersediaan modal yang memadai untuk melakukan investasi penting dalam menghadapi kecenderungan perubahan. Pola kerja dan dukungan teknologi informasi saat ini meluas hingga ke pengembangan produk dan jasa serta manfaat yang diperoleh manajemen melalui kemampuan mengakses data penting setiap saat. Efektivitas operasional, sistem pelaporan dan proses pengambilan keputusan terus meningkat, didukung oleh kemudahan memperoleh data. Hal ini mencerminkan aplikasi sistem teknologi merupakan aset utama untuk meraih kesuksesan dan akan terus berlanjut di masa depan.

H. Penghargaan yang Diberikan Kepada BNI dalam Tahun 2007.

Beberapa penghargaan yang diberikan kepada BNI selama tahun 2007 antara lain :

1. Top Brand Award.
Award prestisius ini diberikan kepada BNI Card oleh majalah Frontier Consulting Group and Marketing Pebruari 2007.
2. The Straight – Through Processing (STP) Award 2006.

The Bank of New York memberikan penghargaan Outstanding Payment Formatting dan Straight-Through Rate Processing (STP) Award 2006, Maret 2007.

3. International Quality Award.

Hasil penilaian terhadap kualitas, kepemimpinan, teknologi dan inovasi (berdasarkan QC100 TQM), International Business Initiatives Directions (B.I.D) Quality Convention menganugerahi penghargaan Century Era Award kategori emas di Jenewa, April 2007.

4. Service Quality Award.

Majalah Marketing (Indonesia) mempersempatkan penghargaan untuk Kualitas Layanan, Kategori Layanan Reguler Perbankan - Perbankan Domestik April 2007.

5. Annual Report Competition Lacp League.

BNI meraih Vision Award 2006 untuk Laporan Tahunan 2006, dari League of American Communications Professionals (LACP), Juli 2007 di San Diego.

6. Banking Service Excellence Awards 2007.

MRI dan majalah Info Bank menganugerahi BNI di peringkat kedua dalam Rising Bank in Service Excellence.

7. Annual Report Award.

Pemenang kedua kategori lembaga keuangan BUMN dalam Annual Report Award, Agustus 2007.

8. ISO Certificate 9001:2000.

Meraih sertifikasi ISO 9001:2000 untuk manajemen keamanan teknologi informasi, oleh SGS dan UKAS, Agustus 2007.

9. MURI Indonesia.

Sebagai penggagas dan penyedia layanan SMS Banking dengan provider seluler terbanyak, September 2007.

10. Bisnis Indonesia Banking Efficiency Award 2007.

Peringkat kedua bank paling efisien di bursa efek Jakarta, peringkat kedua untuk bank BUMN paling efisien dan peringkat ketiga bank paling efisien oleh Bisnis Indonesia, Oktober 2007.

11. Consumer Banking Excellence Award 2007.
Pemenang kedua kategori Tabungan Haji oleh Perbanas, SWA dan Synovate.
12. Lomba Ing Griya.
Pemenang pertama dalam kompetisi Poster Print Media, lomba Ing Griya 2007 oleh Perhumas.
13. MDGS Award.
Penghargaan untuk komitmen mencapai Milenium Development Goals di Indonesia-Universal Primary Education, dari Duta Khusus PBB dan Metro TV, Desember 2007.
14. E-Learning Award.
Pemenang ketiga 'Best Online Learning' dari majalah SWA, November 2007.
15. ATM Bersama 2007 Award.
Best Acquirer dari ATM Bersama.
16. Dream Team Championship.
Pemenang kedua, diselenggarakan oleh majalah SWA \, Indonesian Marketing Association dan MarkPlus.
17. Website Award.
Dewan Koordinasi Hubungan Masyarakat - BUMN memberi penghargaan sebagai pemenang pertama Public Relations Media Award 2007 untuk Website BNI.
18. Six Sigma Award.
Partisipasi dalam Competition dan Exhibition Award yang diselenggarakan oleh Six Sigma dan Business Improvement.
19. Indonesian Bank Loyalty Award 2007.
InfoBank dan Markplusinsight menganugerahi BNI sebagai 'Indonesian Bank Loyalty Champion'.

I. Gambaran Singkat Divisi Operasional.

Divisi operasional adalah unit yang berfungsi sebagai sentra pemrosesan bisnis dan *electronic banking*. Tujuan Divisi Operasional adalah memberikan pelayanan

yang optimal kepada bisnis unit dan nasabah. Ini tertuang dalam visi dan misi Divisi Operasional, yaitu :

- Visi Divisi Operasional adalah menjadi yang terbaik dalam pelayanan sentra pemrosesan bisnis dan *electronic banking*.
- Misi Divisi Operasional adalah mengelola dan mengembangkan secara optimal sentra pemrosesan bisnis dan *electronic banking*.

Adapun sentra pemrosesan bisnis meliputi sentra kliring dan *interbranch settlement*, sentra akuntansi, sentra penunjang cabang, sentra administrasi kredit menengah, sentra administrasi kredit kecil dan konsumen, penyelesaian transaksi tresuri, administrasi kredit korporasi, sedangkan *electronic banking* meliputi pelayanan ATM, *SMS Banking*, *Mobile Banking* dan RTGS. Secara umum sentra-sentra pemrosesan dan *electronic banking* tersebut melayani bisnis unit dan nasabah secara langsung.

Jumlah pegawai Divisi Operasional per 1 Maret 2008 sebanyak 756 orang dengan rincian 445 orang dengan status pegawai tetap dan 311 orang dengan status pegawai non tetap (*outsourcing*). Berikut gambaran umum pegawai Divisi Operasional.

Tabel 2.10.
Komposisi pegawai tetap dan *outsourcing* Divisi Operasional

URAIAN	JUMLAH			%
	KANTOR BESAR	ATMRC	TOTAL	
BERDASARKAN JENJANG				
- VP	5	0	5	1,12%
- AVP	12	0	12	2,70%
- MGR	34	12	46	10,34%
- AMGR	123	49	172	38,65%
- ASST	97	57	154	34,61%
- PEGAWAI DASAR	4	52	56	12,58%
TOTAL	275	170	445	100%

BERDASARKAN USIA				
- 0 - 24	6	3	9	2,02%
- 25 - 30	54	66	120	26,97%
- 31 - 35	85	37	122	27,42%
- 36 - 40	76	32	108	24,27%
- 41 - 45	16	7	23	5,17%
- 46 - 50	20	23	43	9,66%
- 51 - 55	18	2	20	4,49%
TOTAL	275	170	445	100%
BERDASARKAN MASA KERJA				
- 0 - 10	151	105	256	57,53%
- 11 - 20	83	36	119	26,74%
- 21 - 40	41	29	70	15,73%
TOTAL	275	170	445	100%
BERDASARKAN STATUS KAWIN				
- KAWIN	168	100	268	60,22%
- BELUM KAWIN	107	70	177	39,78%
TOTAL	275	170	445	100%
BERDASARKAN JENIS KELAMIN				
- LAKI-LAKI	161	153	314	70,56%
- PEREMPUAN	114	17	131	29,44%
TOTAL	275	170	445	100%
BERDASARKAN TK PENDIDIKAN				
- S2	28	6	34	7,64%
- S1	174	88	262	58,88%
- D3	62	31	93	20,90%
- SLA	10	45	55	12,36%
- SLP	1	0	1	0,22%
TOTAL	275	170	445	100%

Sumber : Kelompok RDM Divisi Operasional.

Tabel 2.11.
Komposisi pegawai *outsourcing* Divisi Operasional

URAIAN	JUMLAH		
	KANTOR BESAR	ATMRC	TOTAL
PEGAWAI ADMINISTRASI			
- LAKI-LAKI	19	114	133
- PEREMPUAN	19	68	87
PEGAWAI DASAR			
- LAKI-LAKI	19	72	91
- PEREMPUAN	0	0	0
TOTAL	57	254	311

Sumber : Kelompok RDM Divisi Operasional.