

TCD
Sof2009



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

TESIS

**ANALISIS PENERAPAN *LEARNING ORGANIZATION* PADA BADAN
PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN (BPKP)**

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai gelar
Magister Sains (M.Si.) dalam Ilmu Administrasi

Oleh :

T
24598

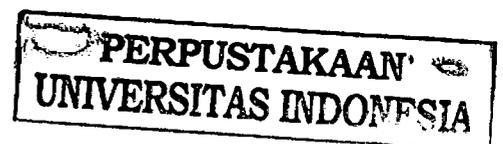
Nama : Alpen Djuperi

NPM : 0606017574

Program Studi : Ilmu Administrasi

Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Publik

JAKARTA
Juli, 2008



UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
POSTGRADUATE PROGRAM
ADMINISTRATIVE SCIENCE PROGRAMME
MAJOR IN ADMINISTRATIVE AND PUBLIC POLICY

ABSTRACT

Alpen Djuperi
0606017574

Analysis of Learning Organization Implementation at Indonesian Financial and Development Supervisory Board (BPKP)

xvii + 125 pages + 38 tables + 10 diagrams + 11 graph + 12 attachments
Bibliography : 36 literature books, 8 journals, 3 articles, 11 research papers

The fast changing of organization's environment makes an organization which wants to survive has to have an ability of adaptation and has to have a high competitiveness. The changes not only occur in private organization but also in public organization where management pattern should be more adaptive, innovative, imaginative, creative and flexible. The competitiveness of an organization correlates with the capacity and competency, that makes an organization has to transform itself to become a learning organization that continually learn and expand their capacity.

The first purpose of this research is to describe the implementation level of learning organization at Indonesian Financial and Development Supervisory Board (BPKP) which viewed from its effort to do the five subsystems: learning dynamics, organization transformation, people empowerment, knowledge management and technology application. The second purpose is to know what effort that already done by BPKP to become a learning organization.

This research is a descriptive research that using survey method to collect each BPKP officer's perception. The instrument of questionnaires is adapted from

learning organization profile that was developed by Michael J. Marquardt. The population of this research are all officer who still active work in BPKP's head office which the entire officer consist of 1420 persons. The sample of the research are 304 persons who spread on different work units which are chosen by using proportionate stratified random sampling method. Thus, this research collects supporting data documentation and interview respondent related to learning organization in BPKP.

The research result shows that the implementation level of learning organization in BPKP classified as "Good" based on Marquardt range result, with the average score 25.88. The score of five subsystems of learning organization also classified as "Good" with the average score are as follows: learning dynamics 25.57, organization transformation 26.82, people empowerment 26.23, knowledge management 25.76 and technology application 25.00. Those average scores are higher than average score of Marquardt research at 500 organizations in the world and average score of five public organization in Indonesia based on previous research results.

BPKP have been trying to become a learning organization with many efforts which are done seriously and well planning. In each work unit, there is a community of work culture (Kelompok Budaya Kerja/KBK) created with a function as a change agent. Those work units responsible for obtaining a continually enhancement of knowledge by inhouse training (Pelatihan di Kantor Sendiri/ PKS). The implementation of Total Quality Management and Knowledge Based Organization (Organisasi Berbasis Pengetahuan/OBP) program in BPKP is conducted intensively. Since 2007, BPKP already joined the Forum of Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) study to compite with other public and private organizations to acheive MAKE Award.

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK

ABSTRAK

Alpen Djuperi
0606017574

Analisis Penerapan *Learning Organization* Pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)

xvii + 125 halaman + 38 tabel + 10 gambar + 11 grafik + 12 lampiran
Daftar Pustaka : 36 buku literatur, 8 jurnal, 3 artikel, 11 karya ilmiah

Perubahan lingkungan organisasi yang terjadi dengan cepat menuntut organisasi yang ingin tetap bertahan untuk mampu beradaptasi dan mempunyai daya saing yang tinggi. Perubahan tersebut juga berlangsung dalam organisasi pemerintahan, dimana diharapkan pola manajemen yang lebih adaptif, inovatif, imajinatif, kreatif dan fleksibel seperti pada organisasi swasta dapat diterapkan. Daya saing suatu organisasi tidak terlepas dari kemampuan dan kompetensi yang dimiliki, sehingga organisasi harus bertransformasi menjadi sebuah *learning organization* yang senantiasa belajar dan meningkatkan kapasitasnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat penerapan *learning organization* pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) ditinjau dari upaya organisasi dalam melakukan proses pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan manusia, pengelolaan pengetahuan dan penerapan teknologi. Selain itu juga untuk mengetahui upaya apa saja yang telah dilakukan oleh BPKP untuk menjadi sebuah *learning organization*.

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan metode survei terhadap persepsi pegawai BPKP. Kuesioner yang digunakan diadaptasi dari

kuesioner *Learning Organization Profile* yang dikembangkan oleh Michael J. Marquardt. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang aktif bekerja pada BPKP kantor pusat yang berjumlah 1420 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 304 yang tersebar pada seluruh unit kerja BPKP kantor pusat dengan metode *proportionate stratified random sampling*. Selain itu juga dilakukan dokumentasi data pendukung dan wawancara dengan narasumber terkait penerapan *learning organization* di BPKP.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat penerapan *learning organization* pada BPKP tergolong BAIK, dengan nilai rata-rata 25,88 pada skala penilaian marquardt. Nilai rata-rata kelima subsistem *learning organization* juga tergolong baik, dengan nilai secara berurutan adalah sebagai berikut: dinamika pembelajaran 25,57, transformasi organisasi 26,82, pemberdayaan manusia 26,23, pengelolaan pengetahuan 25,76, dan penerapan teknologi 25. Nilai rata-rata tersebut lebih tinggi dari nilai rata-rata hasil penelitian Marquardt pada 500 organisasi di dunia dan nilai rata-rata pada 5 (lima) organisasi publik di Indonesia hasil penelitian sebelumnya.

BPKP telah berusaha menjadi sebuah *learning organization* dengan berbagai upaya yang dilakukan secara serius dan terencana dengan baik. Pada setiap unit kerja dibentuk Kelompok Budaya Kerja (KBK) yang berfungsi sebagai *change agent*. Unit kerja tersebut bertanggung jawab untuk selalu meningkatkan pengetahuan melalui *inhouse training*/Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS). Penerapan program *Total Quality Management* dan Organisasi Berbasis Pengetahuan (OBP) juga giat dilakukan. BPKP sejak tahun 2007 juga ikut aktif dalam forum *Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) study* bersama dengan organisasi lain, baik publik maupun swasta untuk memperebutkan MAKE Award.

Tesis ini adalah
Hasil karya saya sendiri, dan
Seluruh sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alpen Djuperi'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

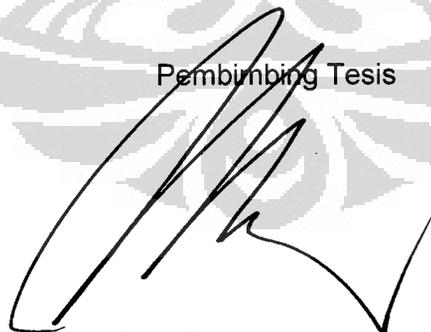
(Alpen Djuperi)

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Alpen Djuperi
NPM : 0606017574
Judul : Analisis Penerapan *Learning Organization* Pada Badan
Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)

Pembimbing Tesis



(Prof. Dr. Martani Huseini)

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Alpen Djuperi
NPM : 0606017574
Judul : Analisis Penerapan *Learning Organization* Pada Badan
Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tanggal 3, bulan Juli, tahun 2008 dan telah dinyatakan : LULUS

Tim Penguji :

Ketua Sidang
Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA

Pembimbing
Prof. Dr. Martani Huseini

Penguji Ahli
Ir. Achmad Purwono, MBA

Sekretaris Sidang
Retno Kusumastuti, M.Si.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunianya, tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) dalam ilmu administrasi kekhususan administrasi dan kebijakan publik dari Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.

Tesis ini berjudul "Analisis Penerapan *Learning Organization* Pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)". Pemilihan tema mengenai *learning organization* pada organisasi publik dikarenakan oleh kondisi organisasi publik saat ini yang dituntut untuk dapat menerapkan pola manajemen seperti organisasi swasta dengan tetap mengacu pada prinsip *good governance*. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing tinggi, sehingga organisasi publik perlu menjadi sebuah *learning organization*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis maupun praktis dalam bidang administrasi dan kebijakan publik, terutama untuk pengembangan sumber daya manusia aparatur yang unggul dan berdaya saing tinggi.

Secara khusus, kami menyampaikan rasa terima kasih yang tulus dan penghargaan kepada Prof. Dr. Martani Huseini, MBA, selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dalam memberikan bimbingan dan konsultasi sehingga tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA selaku Ketua Sidang, Bapak Ir. Achmad Purwono, MBA, selaku Penguji Ahli, dan Ibu Retno Kusumastuti, M.Si. selaku Sekretaris Sidang yang telah memberikan masukan yang sangat berarti dalam penyusunan tesis ini.

Selain itu, kami juga menyampaikan rasa terima kasih yang tulus dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Program Pascasarjana FISIP Universitas Indonesia beserta seluruh dosen pengajar yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat berguna.
2. Prof. Michael J. Marquardt, yang berkenan memberikan ijin penggunaan kuesioner *Learning Organization Profile* untuk digunakan dalam penelitian ini.

3. Bapak Priyatno, SH. Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi BPKP yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian di BPKP dan menjadi responden untuk Pejabat eselon II.
4. Bapak Bambang Utoyo, AK, M.Si., Kepala Perwakilan BPKP Sulawesi Utara, yang sewaktu menjabat sebagai Kepala Bagian Tata Laksana, Biro Kepegawaian dan Organisasi BPKP telah memberikan masukan, dorongan dan *sharing* dalam hal penerapan *learning organization*. Beliau disela-sela kesibukannya juga menyediakan waktu untuk menjadi narasumber utama dalam penerapan program Organisasi Berbasis Pengetahuan di BPKP.
5. Para pegawai BPKP di lingkungan Biro Kepegawaian dan Organisasi BPKP yang sangat membantu kelancaran proses penelitian.
6. Seluruh pegawai BPKP yang telah menjadi responden dalam penelitian ini.
7. Pimpinan Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk menjalani tugas belajar di Pascasarjana FISIP Universitas Indonesia.
8. Ibunda tercinta yang selalu memberikan dorongan dan nasehat yang sangat berarti dan selalu memberikan doa tiada henti untuk kami.
9. Seluruh teman-teman seperjuangan di Administrasi dan Kebijakan Publik dan Administrasi dan Kebijakan Bisnis angkatan XIV yang telah menjadi teman berbagi pengetahuan.
10. Seluruh pihak yang mendukung dalam perkuliahan dan penyelesaian penyusunan tesis ini, staf sekretariat dan staf perpustakaan Program Studi Ilmu Administrasi Program Pascasarjana FISIP Universitas Indonesia

Kami menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan baik dalam hal isi maupun dalam metode penyampaian. Dengan keterbatasan yang dimiliki, kami mohon maaf atas kekurangan yang ada dan kami menerima saran dan kritik yang membangun dalam penyempurnaan di masa yang akan datang. Semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta 9 Juni 2008

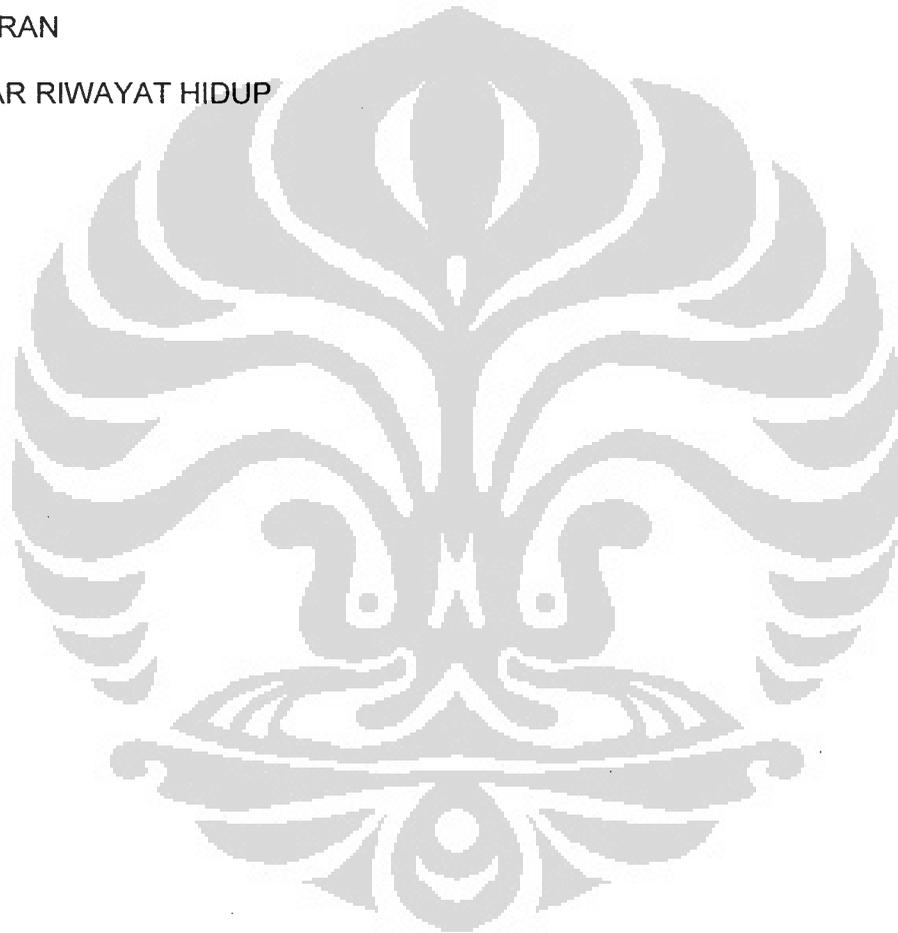
Alpen Djuperi

DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
ABSTRAK.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	v
TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS.....	vi
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR GRAFIK.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian.....	8
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2 Signifikansi Penelitian.....	8
1.4 Sistematika Penulisan.....	9
BAB II TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN	11
2.1 Tinjauan Literatur	11
2.1.1 Pengertian Pembelajaran (<i>Learning</i>).....	12
2.1.2 Pengertian <i>Learning Organization</i>	13
2.1.3 Karakteristik <i>Learning Organization</i>	15
2.1.4 Model <i>Learning Organization</i>	16
2.1.5 Subsistem dalam <i>Learning Organization</i>	20
2.1.5.1 Subsistem Pembelajaran (<i>Learning</i>).....	21
2.1.5.2 Subsistem Organisasi (<i>Organization</i>).....	27
2.1.5.3 Subsistem Manusia (<i>People</i>).....	32
2.1.5.4 Subsistem Pengetahuan (<i>Knowledge</i>).....	36
2.1.5.5 Subsistem Teknologi (<i>Technology</i>).....	41
2.1.6 Strategi Menjadi <i>Learning Organization</i>	45
2.1.7 Hasil Penelitian Sebelumnya	47
2.1.7.1 Penelitian Michael J. Marquardt terhadap 500 organisasi di dunia	47

2.1.7.2 Penelitian yang dilakukan pada organisasi publik di Indonesia	48
2.1.8 Model Analisis	52
2.1.9 Operasionalisasi Konsep	53
2.2 Metode Penelitian	55
2.2.1 Pendekatan Penelitian.....	55
2.2.2 Jenis/Tipe penelitian.....	55
2.2.3 Teknik Pengumpulan Data	55
2.2.4 Populasi dan Sampel.....	56
2.2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	57
2.2.5.1 Validitas	59
2.2.5.2 Reliabilitas	68
2.2.6 Teknik Analisis Data	68
2.2.7 Keterbatasan Penelitian.....	69
BAB III GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	70
3.1 Profil Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) ...	70
3.2 Sejarah Singkat.....	71
3.3 Visi, Misi, dan Nilai-Nilai	72
3.4 Struktur Organisasi	73
3.5 Fokus Kegiatan BPKP	74
3.6 <i>Shareholder</i> dan <i>Stakeholders</i>	75
3.7 Sumber Daya Manusia.....	77
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	80
4.1 Profil Responden.....	80
4.1.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	80
4.1.2 Profil Responden Usia	81
4.1.3 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan	82
4.1.4 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja	83
4.1.5 Profil Responden Berdasarkan Unit Kerja	84
4.1.6 Profil Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan Ruang	85
4.1.7 Profil Responden Berdasarkan Jabatan	86
4.2 Validitas dan Reliabilitas Data	87
4.2.1 Validitas.....	87
4.2.2 Reliabilitas	90
4.3 Analisis <i>Learning Organization Profile</i> pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)	91
4.3.1 Subsistem Dinamika Pembelajaran	91
4.3.2 Subsistem Transformasi Organisasi	96
4.3.3 Subsistem Pemberdayaan Manusia	102

4.3.4 Subsistem Pengelolaan Pengetahuan.....	108
4.3.5 Subsistem Penerapan Teknologi.....	113
4.3.6 Nilai Rata-rata <i>Learning Organization</i> di BPKP.....	117
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	123
5.1 Simpulan.....	123
5.2 Saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA	126
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 2.1 : Nilai Rata-rata Penerapan <i>Learning Organization</i> Pada 500 Organisasi Dunia.....	48
Tabel 2.2 : Nilai rata-rata penerapan <i>learning organization</i> pada Direktorat Jenderal Perlindungan HAM, Departemen Kehakiman dan HAM.....	49
Tabel 2.3 : Nilai rata-rata penerapan <i>learning organization</i> pada Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Industri Kerajinan Batik ...	49
Tabel 2.4 : Nilai rata-rata penerapan <i>learning organization</i> pada Direktorat Paten Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Kehakiman dan HAM	50
Tabel 2.5 : Nilai rata-rata penerapan <i>learning organization</i> pada Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran Bank Indonesia	51
Tabel 2.6 : Nilai rata-rata penerapan <i>learning organization</i> pada Biro Administrasi dan Kepegawaian dan Biro Kesekretariatan, Sekretariat Jenderal DPR RI	51
Tabel 2.7 : Operasionalisasi Konsep.....	54
Tabel 2.8 : Hasil Uji Validitas Faktor.....	59
Tabel 2.9 : Hasil Uji Validitas Butir Subsistem Dinamika Pembelajaran.....	61
Tabel 2.10: Hasil Uji Validitas Butir Subsistem Transformasi Organisasi.....	62
Tabel 2.11: Hasil Uji Validitas Butir Subsistem Pemberdayaan Manusia	64
Tabel 2.12: Hasil Uji Validitas Butir Subsistem Pengelolaan Pengetahuan ..	65
Tabel 2.13: Hasil Uji Validitas Butir Subsistem Penerapan Teknologi.....	66
Tabel 2.14: Hasil Uji Reliabilitas Sub Variabel <i>Learning Organization</i>	68
Tabel 3.1 : Jumlah Pegawai BPKP Kantor Pusat Berdasarkan Usia	77
Tabel 3.2 : Jumlah Pegawai BPKP Kantor Pusat Berdasarkan Pendidikan..	78
Tabel 3.3 : Jumlah Pegawai BPKP Kantor Pusat Berdasarkan Unit Kerja....	78

Tabel 3.4 :	Jumlah Pegawai BPKP Kantor Pusat Berdasarkan Pangkat/Golongan.....	79
Tabel 3.5 :	Jumlah Pegawai BPKP Kantor Pusat Berdasarkan Jabatan.....	79
Tabel 4.1 :	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	80
Tabel 4.2 :	Profil Responden Berdasarkan Usia.....	81
Tabel 4.3 :	Profil Responden Berdasarkan Pendidikan.....	82
Tabel 4.4 :	Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja	83
Tabel 4.5 :	Profil Responden Berdasarkan Unit Kerja	84
Tabel 4.6 :	Profil Responden Pangkat/Golongan Ruang	85
Tabel 4.7 :	Profil Responden Jabatan	86
Tabel 4.8 :	Hasil Uji Validitas Faktor.....	87
Tabel 4.9 :	Hasil Uji Validitas Validitas Butir-butir Pertanyaan <i>Learning Organization</i>	88
Tabel 4.10:	Hasil Uji Reliabilitas Sub Variabel <i>Learning Organization</i>	90
Tabel 4.11:	Hasil Tabulasi Subsistem Dinamika Pembelajaran	91
Tabel 4.12:	Hasil tabulasi Subsistem Transformasi Organisasi	96
Tabel 4.13:	Hasil tabulasi Subsistem Pemberdayaan Manusia	101
Tabel 4.13:	Hasil tabulasi Subsistem Pemberdayaan Manusia	102
Tabel 4.14:	Hasil tabulasi Subsistem Pengelolaan Pengetahuan.....	108
Tabel 4.15:	Hasil tabulasi Subsistem Penerapan Teknologi.....	113
Tabel 4.16:	Nilai rata-rata tingkat penerapan <i>learning organization</i> pada BPKP.....	117
Tabel 4.17:	Hasil Tabulasi Menurut Kategori Responden.....	119
Tabel 4.18:	Perbandingan Nilai Rata-rata Tingkat Penerapan <i>Learning Organization</i> Pada BPKP dan Organisasi Publik Lainnya di Indonesia.....	122

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 : <i>The Complete Learning organizational Model</i>	17
Gambar 2.2 : Model Sistem <i>Learning Organization</i>	20
Gambar 2.3 : Subsistem Pembelajaran.....	22
Gambar 2.4 : Subsistem Organisasi.....	28
Gambar 2.5 : Subsistem Manusia	32
Gambar 2.6 : Subsistem Pengetahuan.....	37
Gambar 2.7 : Model penciptaan pengetahuan.....	39
Gambar 2.8 : Subsistem Teknologi	42
Gambar 2.9 : Model Analisis	53
Gambar 3.1 : Struktur Organisasi BPKP	74

DAFTAR GRAFIK

	Hal
Grafik 4.1 : Persentase Subsistem Dinamika Pembelajaran	93
Grafik 4.2 : Persentase Pembelajaran Individu dan Pembelajaran Kelompok..	94
Grafik 4.3 : Persentase Subsistem Transformasi Organisasi	98
Grafik 4.4 : Persentase Transformasi Visi, Budaya, Strategi dan Struktur Organisasi	101
Grafik 4.5 : Persentase Subsistem Pemberdayaan Manusia	104
Grafik 4.6 : Persentase Pemberdayaan Pegawai, Pimpinan, Pelanggan, Pemasok dan Penjual, Rekan Aliansi, dan Komunitas Masyarakat.....	107
Grafik 4.7 : Persentase Subsistem Pengelolaan Pengetahuan.....	110
Grafik 4.8 : Persentase Akuisisi, Penciptaan, Penyimpanan, dan Transfer dan Penyebaran Pengetahuan	112
Grafik 4.9 : Persentase Subsistem Penerapan Teknologi.....	115
Grafik 4.10: Persentase Teknologi Informasi, Pembelajaran Berbasis Teknologi, dan EPSS	117
Grafik 4.11: Perbandingan Nilai Rata-rata BPKP dan 500 Organisasi Dunia ..	121

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner
- Lampiran 2 : Email permohonan ijin penggunaan kuesioner
- Lampiran 3 : Email persetujuan Prof Michael J. Marquardt
- Lampiran 4 : Uji Validitas *Pre-test*
- Lampiran 5 : Uji Reliabilitas *Pre-test*
- Lampiran 6 : Rekapitulasi Data Kuesioner
- Lampiran 7 : Uji Validitas Data Responden
- Lampiran 8 : Uji Reliabilitas Data Responden
- Lampiran 9 : Tabulasi Silang Jawaban Responden
- Lampiran 10: Surat Permohonan Pencarian Data untuk Penyusunan Tesis
- Lampiran 11: Surat Jawaban Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi BPKP
Mengenai Persetujuan Untuk melakukan Riset di BPKP
- Lampiran 12: Nota Dinas Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi BPKP
Mengenai Penugasan Pegawai Untuk Menjadi Responden

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Lingkungan organisasi senantiasa mengalami perubahan, baik dalam bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, ilmu pengetahuan dan teknologi, dan perubahan lainnya. Sejalan dengan hal tersebut, suatu organisasi yang ingin tetap bertahan harus mampu beradaptasi dan melakukan perubahan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Jika suatu organisasi tidak dapat melakukan adaptasi dan perubahan sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi, maka lambat laun suatu organisasi tersebut akan mengalami kemunduran bahkan kepunahan. Perubahan yang dilakukan tidak hanya pada produk keluaran, aktivitas dan struktur saja, namun juga dari sisi intrinsik pengoperasian organisasi, nilai-nilainya, *mindset*, bahkan tujuan utama dari sebuah organisasi (Marquardt 1996:xv).

Perubahan yang semakin kompleks juga berlangsung dalam organisasi pemerintahan, dimana penerapan manajemen publik baru atau *New Public Management* (NPM) telah menjadi tuntutan untuk dilaksanakan (Hoque 2000: 87-88). Penerapan manajemen publik baru diharapkan dapat mengarahkan pola manajemen suatu organisasi sektor publik lebih adaptif, inovatif, imajinatif, kreatif dan fleksibel sehingga mendekati pola manajemen yang diterapkan dalam organisasi swasta (Osborne 2005:20). Dalam pelaksanaannya, manajemen publik baru tersebut juga harus tetap mengacu pada prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa/*good governance*, sehingga diharapkan dapat meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

Kemampuan suatu organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan ketatnya persaingan global tidak terlepas kemampuan dan kompetensi yang dimiliki suatu organisasi. Daya saing suatu organisasi sangat ditentukan oleh kepemilikan kompetensi inti yang dianggap sebagai akar untuk menghasilkan buah yang ranum ataupun *end-product* yang kompetitif (Huseini,

1997:71). Karena itu suatu organisasi yang ingin bertahan dalam ketatnya persaingan, harus mampu mengarahkan semua anggota organisasi untuk selalu belajar dan meningkatkan kemampuannya untuk kepentingan organisasi. Organisasi harus mampu menciptakan iklim yang kondusif dalam mendorong individu, kelompok dan organisasi untuk belajar. Dengan demikian sebuah organisasi harus diarahkan untuk menerapkan *learning organization*, yaitu suatu organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasi diri (Pedler, 1996:1).

Dalam sebuah *learning organization* terjadi proses belajar yang terus menerus baik secara individu maupun kolektif yang didukung oleh fasilitas yang memadai dalam rangka memperbesar kapasitas sumber daya manusia yang ada. Kedua hal tersebut harus saling melengkapi, baik dari segi fasilitas maupun sumber daya manusia. Karena jika fasilitas telah memadai namun tidak ada motivasi dari anggota organisasi untuk belajar, maka *learning organization* tidak akan tercapai, dan sebaliknya. Untuk itu perlu dilakukan transformasi organisasi yang terus menerus dan berkesinambungan dalam usaha untuk menciptakan suatu *learning organization*. Tujuan transformasi tersebut adalah untuk membuat suatu organisasi mampu untuk menghasilkan ide-ide dan peluang-peluang yang baru dalam proses pembelajaran, yang diharapkan dapat meningkatkan inovasi-inovasi baru dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif.

Teori mengenai *learning organization* telah banyak diterapkan pada organisasi privat kelas dunia, seperti Honda, Motorola, General Electric, Samsung, Singapore Airlines, Xerox dan lain-lain (Marquardt & Reynolds, 1994). Organisasi-organisasi privat tersebut telah secara aktif dan sukses merencanakan dan melaksanakan strategi pembelajaran dalam organisasinya. Penerapan *learning organization* pada organisasi-organisasi privat tersebut diakui menjadi salah satu kunci sukses mereka untuk bertahan dalam kompetisi global. Penerapan *learning organization* pada organisasi privat telah berkembang dengan sangat cepat, yang ditandai dengan banyaknya organisasi privat berusaha untuk menerapkan teori *learning organization* pada organisasinya, walaupun tidak semua organisasi tersebut sukses dalam melaksanakan strategi pembelajaran. Hal itu tidak terlepas dari keyakinan dari organisasi-organisasi

tersebut yang percaya bahwa salah satu keuntungan yang didapat dari penerapan *learning organization* adalah kemampuan untuk memperbaharui dirinya sendiri dalam keadaan perubahan yang terjadi dengan cepat, memenangkan persaingan serta mampu bertahan dalam lingkungan global (McGill, Slocum & Lei :1992).

Jika kita lihat pada kenyataan saat ini, tampak bahwa sebagian besar organisasi bisnis, pemerintahan dan bahkan organisasi sosial yang ada di Indonesia sekarang cenderung tidak siap untuk beradaptasi dengan tuntutan zaman (Tjakraatmadja 2006: 10). Hal itu terlihat juga dari persentase organisasi yang telah menerapkan *learning organization* dalam upaya meningkatkan kapasitasnya sehingga mampu bersaing dengan organisasi lain, terutama organisasi kelas dunia. Padahal dalam iklim persaingan global saat ini *learning organization* merupakan kebutuhan yang sangat mendasar untuk diterapkan. Memang tidak sedikit pula organisasi di Indonesia yang sudah menerapkan *learning organization*, terutama di sektor privat (swasta), namun lebih banyak lagi yang justru masih nyaman dengan kondisi organisasi yang ada, yang lambat laun dapat dipastikan bahwa organisasi seperti itu tidak akan mampu bertahan.

Melihat kesuksesan organisasi privat dalam menerapkan *learning organization*, timbul suatu pertanyaan apakah *learning organization* dapat diterapkan dengan baik pada suatu organisasi publik yang secara nyata memiliki karakteristik sistem manajemen yang berbeda dengan organisasi privat?. Terdapat pesimisme yang sangat tinggi dalam menjawab pertanyaan tersebut, mengingat fenomena organisasi publik yang lebih dikenal dengan organisasi tradisional yang relatif sangat sulit untuk berubah dan lambat dalam mengantisipasi perubahan global yang sedang terjadi. Organisasi tradisional seperti halnya pada organisasi publik pada umumnya tidak melihat pembelajaran sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kapasitas anggota organisasi. Organisasi tradisional melihat pembelajaran hanya dari kegiatan pelatihan (*training*) semata yang pada umumnya dilaksanakan secara insidental saja. Pelatihan tersebut dianggap dapat meningkatkan kinerja organisasi yang pada akhirnya meningkatkan profitabilitas, namun pada dasarnya terdapat kegagalan

dalam mengidentifikasi strategi untuk mentransformasi diri dan meningkatkan kapasitas dalam menghadapi persaingan global (Gilley 1999:8-14).

Untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik dan memiliki daya saing yang tinggi, maka suatu organisasi publik perlu diarahkan menjadi sebuah *learning organization* (Smith 2000:194). Terlebih untuk organisasi publik di Indonesia, dengan adanya proses reformasi birokrasi yang sedang terjadi, dimana tuntutan untuk dapat melayani masyarakat dengan lebih baik harus diikuti dengan kemauan organisasi publik dan anggota organisasi tersebut untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensinya menjadi sumber daya yang unggul. Masyarakat saat ini menuntut profesionalisme birokrasi dalam menjalankan tugasnya supaya dapat memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien (Profil Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan : 1).

Terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan oleh organisasi tradisional sehingga perlu untuk berubah menjadi *learning organization*, yaitu tekanan kompetisi yang ketat dalam bidang ekonomi dan pemasaran, dan terjadinya perubahan lingkungan dan ekologi yang menimbulkan berbagai permasalahan. Perkembangan teknologi informasi dan era pengetahuan seperti saat ini juga perlu diperhatikan. Selain itu juga meningkatnya harapan pegawai dan tumbuhnya ketrampilan baru dalam pekerjaan mengharuskan suatu organisasi untuk memfasilitasi proses pembelajaran dalam rangka peningkatan kapasitas. Struktur dan ukuran organisasi yang harus dipertimbangkan untuk dilakukan restrukturisasi. Ketidakpastian lingkungan sosial yang ditandai dengan timbulnya pergolakan juga menjadi pertimbangan. Gerakan *total quality management* yang terkait dengan isu standar mutu akan juga menjadi pertimbangan tersendiri. Yang terakhir adalah adanya keragaman dan mobilitas tenaga kerja yang membutuhkan organisasi harus menciptakan budaya kerja yang dapat menjembatani perbedaan kultur, nilai dan praktek kerja yang ada (Marquardt&Reynolds, 1994 :5-16). Faktor-faktor tersebut perlu dilihat sebagai tantangan untuk berubah dan melakukan pembaharuan dalam cara pandang terhadap perlunya penerapan *learning organization*.

Learning organization memandang sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi yang perlu selalu ditingkatkan kemampuannya dalam mencapai

kinerja yang baik dan meningkatkan daya saing. Karena dipandang sebagai aset, maka organisasi akan selalu menjamin sumber daya manusia dalam organisasi tersebut dalam mendapatkan peluang dan akses untuk terus menerus belajar dalam meningkatkan kapasitasnya, serta menggali setiap potensi yang ada. Selain itu, *learning organization* juga mampu untuk mengubah persepsi, perilaku, nilai, model mental, strategi, dan kebijakan orang-orang dan organisasi melalui pembelajaran individu dan kelompok yang terhubung dengan pembelajaran organisasi dengan cara-cara yang jelas dan terstruktur, mengajari individu untuk berpikir kritis dan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya (Watkins & Marsick dalam Marquardt & Reynold, 1994 : 22).

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) merupakan Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) yang mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengawasan keuangan dan pembangunan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Keppres 103 Tahun 2001). Presiden selaku Kepala Pemerintahan memerlukan penyedia informasi obyektif yang dilakukan melalui fungsi pengawasan internal, sehingga akan meminimalkan potensi atas adanya bias informasi kepada Presiden yang sangat mungkin terjadi. Karena itu, BPKP sebagai auditor internal pemerintah Republik Indonesia mengemban tugas yang cukup berat dalam upaya memenuhi kewajiban akuntabilitas pemerintah.

Sesuai reformasi dan perkembangan terjadi belakangan ini dimana masyarakat menuntut terciptanya penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas KKN, maka BPKP dituntut untuk dapat bekerja secara profesional dalam mendukung upaya pemerintah mewujudkan *good governance*. Hal tersebut sesuai dengan visi BPKP yaitu auditor intern pemerintah yang proaktif dan terpercaya dalam mentransformasikan manajemen pemerintahan menuju pemerintahan yang baik dan bersih. Pengawasan internal saat ini tidak lagi sebatas audit dalam lingkup '*watchdog*', tetapi juga mencakup aktivitas jasa konsultasi dan *quality assurance*. Lembaga pengawasan internal pemerintah diarahkan pada upaya preventif untuk mencegah *moral hazard* atau potensi penyimpangan (*fraud*).

Dalam upaya untuk mencapai visi organisasi yang telah ditetapkan tersebut diatas, maka diperlukan sumber daya manusia yang handal dan mampu menjawab tuntutan dari *stakeholders*. BPKP dalam hal ini telah melakukan berbagai upaya untuk dapat meningkatkan kemampuan pegawai baik dalam bentuk pelatihan-pelatihan yang dilakukan maupun penyediaan informasi melalui peningkatan infrastuktur teknologi informasi yang memadai. Salah satu upaya yang sedang gencar dilakukan saat ini adalah dengan pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP seperti yang tertuang dalam Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-504/K/SU/2004 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan BPKP. Dalam pengembangan budaya kerja tersebut terdapat berbagai macam usaha yang dilakukan antara lain dengan berbagai pelatihan seperti pelatihan membangun budaya kerja, kepemimpinan, *mind tuning*, *mind setting*, *mind shifting*, *outbound*, pelatihan karya prestatif (PKP), *Character Building*, dan jenis pelatihan lainnya. Selain pelatihan, juga dilakukan berbagai usaha lain seperti organisasi penerapan berbasis pengetahuan (OBP) di BPKP, *Total Quality Control* (TQC), dan Empowerment (Pemberdayaan).

Salah satu program yang cukup menarik perhatian adalah penerapan organisasi berbasis pengetahuan di BPKP. BPKP melihat bahwa pengetahuan merupakan salah satu aset utama dalam suatu organisasi, tanpa pengetahuan maka suatu organisasi akan kehilangan kemampuan untuk berkompetisi. BPKP saat ini sangat giat dalam mensosialisasikan penerapan organisasi berbasis pengetahuan, mulai dari memasukkan program tersebut dalam budaya kerja, membuat suatu buku panduan dalam penerapan organisasi berbasis kinerja, serta mensinergikannya dengan teknologi informasi yang telah ada. Bahkan beberapa waktu lalu BPKP juga ikut serta dalam forum *Most Admire Knowledge Enterprise* (MAKE) *study* untuk memperebutkan MAKE Award yang diselenggarakan oleh Dunamis Organization Services. Dari berbagai upaya yang dilakukan, dapat dengan jelas kita lihat upaya BPKP menjadi sebuah *learning organization*, walaupun belum dapat kita pastikan apakah hal tersebut sudah benar-benar dilaksanakan seperti yang diharapkan.

Sesuai dengan hal tersebut, maka perlu diadakan penelitian lebih lanjut mengenai tingkat penerapan *learning organization* pada Badan Pengawasan

Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Perlu dilakukan pengukuran indikator mengenai upaya organisasi dalam melakukan proses pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan manusia, pengelolaan pengetahuan dan penerapan teknologi dalam upaya terciptanya suatu *learning organization* (Marquardt 1996:20). Pengukuran tersebut dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh organisasi ini telah melakukan proses pembelajaran terus menerus dan berkesinambungan, mengingat organisasi BPKP merupakan organisasi publik yang mencirikan organisasi tradisional yang relatif sulit berubah dan beradaptasi dengan perkembangan yang ada. Dengan diketahuinya tingkat penerapan *learning organization* pada BPKP, maka dapat diambil langkah-langkah ke depan yang berhubungan dengan kesiapan sumber daya manusia pada organisasi tersebut dalam menghadapi persaingan global yang terjadi.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka penelitian ini mengambil judul “Analisis Penerapan *Learning Organization* Pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)”. Selanjutnya perlu dirumuskan pokok-pokok permasalahan dan tujuan penelitian lebih lanjut, sehingga dapat terfokus dalam mencari solusi yang terbaik.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, penelitian ini mengajukan empat pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat penerapan *learning organization* pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) ditinjau dari kriteria *learning organization* model Marquardt?
2. Upaya apa saja yang telah dilakukan oleh BPKP untuk menjadi sebuah *learning organization* dalam hal:
 - a. Proses pembelajaran;
 - b. Transformasi organisasi;
 - c. Pemberdayaan manusia;
 - d. Pengelolaan pengetahuan;
 - e. Penerapan teknologi.

1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah sebagaimana tersebut di atas maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui tingkat penerapan *learning organization* pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) ditinjau dari kriteria *learning organization* model Marquardt.
2. Mengetahui upaya apa saja yang telah dilakukan oleh BPKP untuk menjadi sebuah *learning organization* dalam hal:
 - a. Proses pembelajaran;
 - b. Transformasi organisasi;
 - c. Pemberdayaan manusia;
 - d. Pengelolaan pengetahuan;
 - e. Penerapan teknologi.

1.3.2 Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan membawa manfaat yang signifikan baik manfaat akademis maupun manfaat praktis, yaitu:

1. Signifikansi Akademis.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan mengenai penerapan *learning organization*. Kalangan akademis diharapkan dapat memanfaatkan hasil penelitian ini sebagai bahan pengembangan teori dan bahan penelitian lanjutan dalam bidang administrasi dan kebijakan publik, terutama dalam pengembangan sumber daya manusia dengan penerapan *learning organization*.

2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) melalui deskripsi tingkat penerapan

learning organization pada organisasi tersebut. Sehingga dapat diketahui upaya apa yang dapat dilakukan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dalam rangka menyiapkan sumber daya manusia yang dimiliki kemampuan yang kompetitif. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan, terutama dalam kebijakan pengembangan sumber daya manusia Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) ke depan.

1.4 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan tesis ini sistematika penulisan disusun dengan menguraikan proses penelitian yang dilakukan dengan pembagian ke dalam lima bab, yaitu:

BAB I Pendahuluan

Membahas semua aspek yang menjadi latar belakang masalah, perumusan masalah dengan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Literatur dan Metode Penelitian

Tinjauan Literatur membahas tentang konsep dan teori yang dipergunakan oleh penulis sebagai dasar dalam membangun model analisis, operasionalisasi konsep, dan pembahasan hasil penelitian. Tinjauan Literatur ini membahas lebih lanjut mengenai pembelajaran (*learning*), pengertian *learning organization*, karakteristik *learning organization*, subsistem *learning organization* dan strategi untuk membangun *learning organization*.

Metode Penelitian membahas metodologi yang dipergunakan seperti pendekatan yang digunakan, jenis/tipe penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, uji validitas dan reliabilitas, teknik penarikan sampel, teknik analisis data, *pre-test*, serta keterbatasan penelitian.

BAB III Gambaran Umum Obyek Penelitian

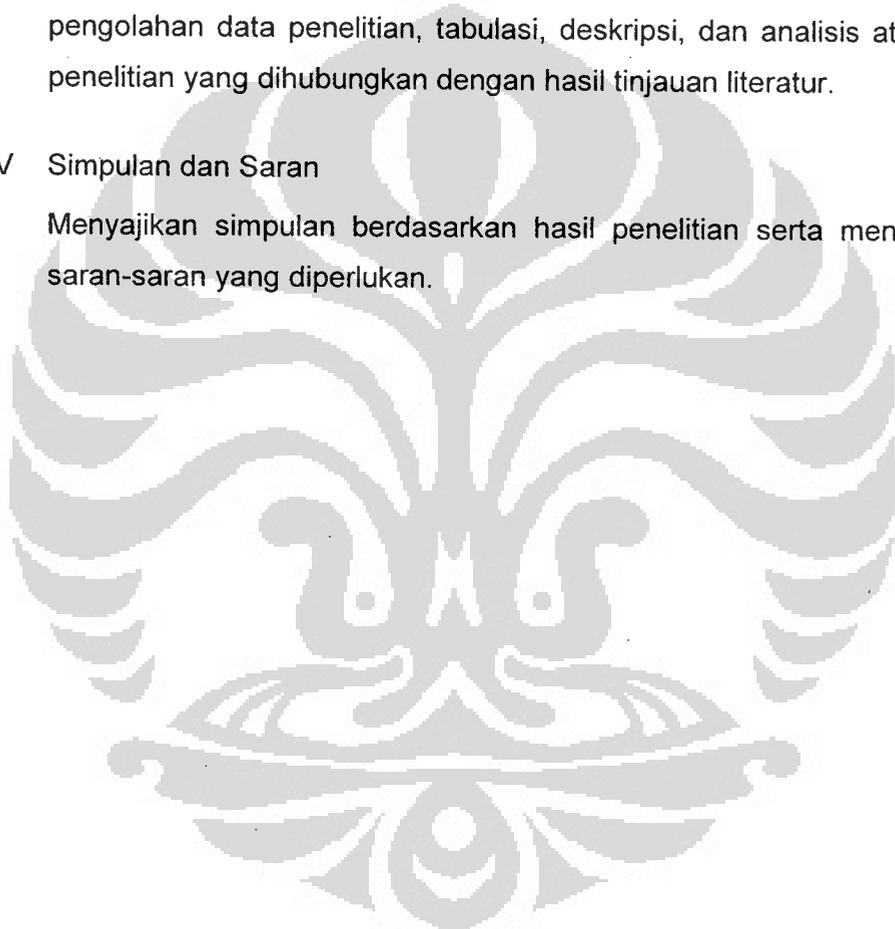
Membahas tentang organisasi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), meliputi profil, sejarah singkat, visi, misi, nilai, struktur organisasi, fokus kegiatan, *shareholder* dan *stakeholders*, serta keadaan sumber daya manusia.

BAB IV Pembahasan Hasil Penelitian

Membahas data penelitian (jawaban responden), penyajian hasil pengolahan data penelitian, tabulasi, deskripsi, dan analisis atas hasil penelitian yang dihubungkan dengan hasil tinjauan literatur.

BAB V Simpulan dan Saran

Menyajikan simpulan berdasarkan hasil penelitian serta mengajukan saran-saran yang diperlukan.



BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

2.1. Tinjauan Literatur

Saat ini kita berada pada zaman globalisasi yang menuntut seluruh perusahaan di dunia untuk mampu menerima muatan-muatan global untuk di serap ke dalam organisasinya, dan sekaligus mampu mengglokalkan muatan-muatan lokal, sehingga dapat diterima oleh masyarakat seluruh dunia (Tjakraatmadja 2006: 10). Zaman ini juga ditandai dengan ketatnya persaingan dalam konteks global serta ketidakpastian lingkungan, sehingga organisasi yang dapat bertahan adalah organisasi yang mampu mengikuti perkembangan dan melihat setiap perubahan yang terjadi sebagai suatu kesempatan yang harus dipergunakan dengan maksimal. Suatu organisasi tidak lagi dapat melihat dirinya sebagai entitas lokal saja, namun harus dapat melihat dirinya sebagai bagian dari lingkungan global. Organisasi seperti itu tentunya merupakan organisasi yang unggul dimana dapat bertahan (*survive*) dalam iklim persaingan global yang sangat ketat dan sulit diprediksi.

Dewasa ini telah terjadi pergeseran paradigma mengenai sumber daya yang mampu mengantar organisasi menjadi unggul. Organisasi tidak lagi semata-mata bertumpu pada aset *tangible* seperti tanah, bangunan, keuangan, teknologi, dan sumber daya yang terukur lainnya, namun juga harus memperhatikan aset tidak terukur (*intangible*) dalam hal ini adalah pengetahuan (Sangkala 2007:vii). Pengetahuan yang dimiliki oleh individu, tim atau bahkan dalam tingkatan organisasi tentunya akan meningkatkan kemampuan organisasi sehingga menjadi lebih inovatif dan mampu mengikuti perkembangan yang terjadi. Untuk itu diperlukan suatu *learning organization* yang mampu mendorong terciptanya pengetahuan serta menyebarkannya kepada seluruh anggota organisasi secara kontinu sehingga dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan global. Organisasi yang mampu terus menerus melakukan pembelajaran sesuai dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi. Bahkan diharapkan suatu organisasi mampu belajar melebihi kecepatan

perubahan itu sendiri, sehingga justru dapat memprediksikan perubahan yang akan terjadi ke depan.

2.1.1. Pengertian Pembelajaran (*Learning*)

Pada dasarnya manusia adalah makhluk yang selalu ingin tahu, sehingga proses belajar dapat terjadi kapan saja dan dimana saja secara alami, manakala terdapat hal baru yang menarik dan belum diketahui sebelumnya. Rosenberg (2001:4) berpendapat bahwa belajar merupakan suatu proses seseorang memperoleh keahlian atau pengetahuan baru untuk meningkatkan kinerjanya. Sejalan dengan itu Robbins (2001:66) berpendapat bahwa proses belajar berlangsung selamanya dan definisi belajar adalah segala perilaku yang relatif permanen dan terjadi sebagai hasil dari pengalaman. Pengalaman yang didapat tentunya merupakan hasil interaksi seseorang dengan lingkungannya yang memungkinkan untuk mendapatkan pengetahuan yang baru.

Ditinjau dari segi budaya dan perilaku, Ivancevich (2001:583) menjelaskan bahwa "*learning is act by wich a person acquires skills, knowledge, and abilities that result in a relatively permanent change in his or her behaviour*" (pembelajaran merupakan suatu tindakan dimana seseorang memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang menghasilkan suatu perubahan permanen dalam perilakunya. Tidak jauh berbeda dengan pendapat tersebut, (Marquardt dan Reynolds,1994 :35) mengartikan pembelajaran sebagai suatu proses dimana individu-individu memperoleh pengetahuan dan wawasan baru untuk merubah perilaku dan tindakan mereka. Jadi disini dapat dilihat bahwa pembelajaran sangat mempengaruhi perilaku seseorang sehingga menjadi berubah dari perilaku sebelumnya.

Banyak teori yang hanya memberikan perhatian pada proses memperoleh pengetahuan baru yang dikenal dengan *cognitive learning*, yang mengandung makna bahwa belajar merupakan usaha perolehan informasi dan pengetahuan melalui kegiatan kognitif. Pengetahuan yang diperoleh melalui proses kegiatan kognitif tidak secara otomatis merubah perilaku, karena kita tidak dapat mengetahui apakah hal tersebut mampu merubah perilaku

menginterpretasikan, memindahkan, dan menyimpan pengetahuan dalam tujuan memodifikasi perilakunya untuk menghasilkan wawasan dan pengetahuan baru)

Dari beberapa pendapat pakar tersebut dapat kita simpulkan bahwa dalam suatu *learning organization* akan terdapat kegiatan belajar terus menerus yang dilakukan oleh anggota organisasi secara bersama-sama dalam rangka meningkatkan kapasitas mereka. Dalam proses belajar tersebut, setiap anggota organisasi difasilitasi dan diberi kebebasan dalam mengembangkan pola pikir yang baru karena pembelajaran merupakan komponen yang sangat penting untuk menghasilkan wawasan dan pengetahuan yang baru. Organisasi juga senantiasa mentransformasi diri dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh para anggota organisasi untuk keberhasilan organisasi.

2.1.3. Karakteristik *Learning Organization*

Menurut Marquardt dan Reynolds (1994:23), pada dasarnya suatu *learning organization* mempunyai karakteristik dimana organisasi memandang ketidakpastian sebagai tantangan dan kesempatan untuk berkembang. Organisasi memandang dirinya sebagai suatu organisme yang hidup dan berkembang (*living and growing organism*) sehingga organisasi akan senantiasa menyambut baik perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Dalam hal ini organisasi akan melihat segala sesuatu yang tidak diharapkan sebagai kesempatan untuk belajar.

Suatu *learning organization* akan senantiasa menciptakan pengetahuan baru berdasarkan informasi yang obyektif, pandangan subyektif dan simbol-simbol. Dalam hal pembelajaran, *learning organization* akan senantiasa merangsang dan mendorong akuntabilitas sumber daya manusia yang berada pada tingkat organisasi yang paling rendah. Para manajer akan didorong untuk bertindak sebagai pelatih, mentor, dan memfasilitasi proses belajar serta memberikan penghargaan kepada sumber daya manusia yang berinisiatif dan berprestasi. Organisasi akan senantiasa memberikan kesempatan yang berkelanjutan untuk belajar dari pengalaman dan memiliki budaya umpan balik dan keterbukaan. Dengan begitu maka suatu *learning organization* akan

seseorang, sehingga perlu dibuktikan dengan melihat hasil dari perubahan yang terjadi. Schein (1992:26) berpendapat bahwa belajar hanya dapat terjadi jika pembelajar (*learners*) mengenal suatu permasalahan dan termotivasi untuk mempelajarinya. Meskipun *learners* memiliki wawasan, mereka seringkali tidak dapat menghasilkan bentuk perilaku dan keterampilan yang konsisten untuk memecahkan masalah.

2.1.2. Pengertian *Learning Organization*

Terdapat sejumlah nomenklatur yang digunakan dalam menjelaskan mengenai *learning organization*, ada yang menyebutnya dengan organisasi belajar (Tjakraatmadja 2002:4), organisasi pembelajaran (Trihastuti, 2006:16), dan organisasi pembelajar (Malau 2007:10). Untuk menghindari duplikasi pengertian *learning organization*, maka dalam penelitian ini tetap menggunakan nomenklatur aslinya yaitu *learning organization*.

Terdapat beberapa definisi dari berbagai literatur berbeda yang berisi pendapat para pakar dalam mengungkapkan pengertian dari *learning organization*. Peter Senge (1990: 3) berpendapat bahwa *learning organization* adalah:

“Organization where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together”

(organisasi dimana orang-orang secara terus menerus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang sangat diinginkan, dimana pola pikir - pola pikir yang baru senantiasa dipupuk dan dikembangkan, aspirasi kelompok diberi kebebasan, dan orang-orang secara terus menerus mempelajari cara untuk belajar bersama-sama).

Marquardt (1996: 19) berpendapat bahwa *learning organization* adalah: *“An organization which learn powerfully and collectively and is continually transforming it self to better collect, manage, and use knowledge for corporate success”* (Suatu organisasi yang terus menerus belajar bersama-sama secara

sungguh-sungguh, serta terus menerus mentransformasikan dirinya untuk menjadi lebih baik dalam mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan pengetahuannya bagi keberhasilan organisasi). *Learning organization* melakukan pemberdayaan masyarakat baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi tersebut untuk belajar ketika mereka bekerja.

Pedler (1996 :3) berpendapat bahwa *learning organization/company* adalah: "*an organization that facilitates the learning of all its members and consciously transforms itself and its context*" (suatu organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara sadar terus menerus mentransformasi diri dan semua yang berhubungan dengan dirinya). Organisasi dalam hal ini memberikan kesempatan kepada seluruh anggota organisasi untuk terus menerus belajar dan mengembangkan dirinya. Organisasi secara aktif juga terus melakukan perubahan dan transformasi mengikuti perkembangan yang terjadi secara berkelanjutan.

Moilanen (2005: 71) berpendapat bahwa *learning organization* adalah: "*a consciously managed organization with "learning" as a vital component in its values, visions and goals, as well as in its everyday operations and their assessment*" (suatu organisasi yang dikelola dengan " pembelajaran" sebagai komponen penting dalam nilai-nilai, visi dan tujuannya, sebagaimana halnya dalam kegiatan operasi sehari-hari dan penilaian mereka. Organisasi sadar bahwa pembelajaran merupakan sebagai hal yang sangat penting, sehingga perlu dikelola dengan baik dan diaplikasikan dalam organisasi.

Wilson (2000: 10) berpendapat bahwa *learning organization* adalah: "Organization in which people at all levels, individually and collectively, are continually increasing their capacity to produce results they really care about" (Organisasi di mana orang-orang pada semua tingkat, secara individu dan bersama, secara terus menerus meningkatkan kapasitas mereka untuk membuahkan hasil yang benar-benar sangat mereka perhatikan). Garvin (2000: 11) berpendapat bahwa *learning organization* adalah: "*an organization skilled at creating, acquiring, interpreting, transferring, and retaining knowledge, and at purposefully modifying its behaviour to reflect new knowledge and insights*" (suatu organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh,

memanfaatkan dan mendayagunakan keahlian sumber daya manusia yang ada dan mengevaluasi kapasitas belajar.

Dalam *learning organization* terdapat kesamaan visi, tujuan dan nilai-nilai diantara sesama anggota organisasi. Organisasi akan senantiasa mendorong, mengembangkan dan menghargai semua bentuk kerja sama kelompok, saling belajar dan menggunakannya dalam organisasi, serta menumbuhkan rasa saling mempercayai (*trust*) di kalangan anggota organisasi. Organisasi akan senantiasa mendayagunakan kelompok kerja lintas fungsional (*cross-functional work teams*) dengan mengembangkan jaringan melalui pemanfaatan teknologi.

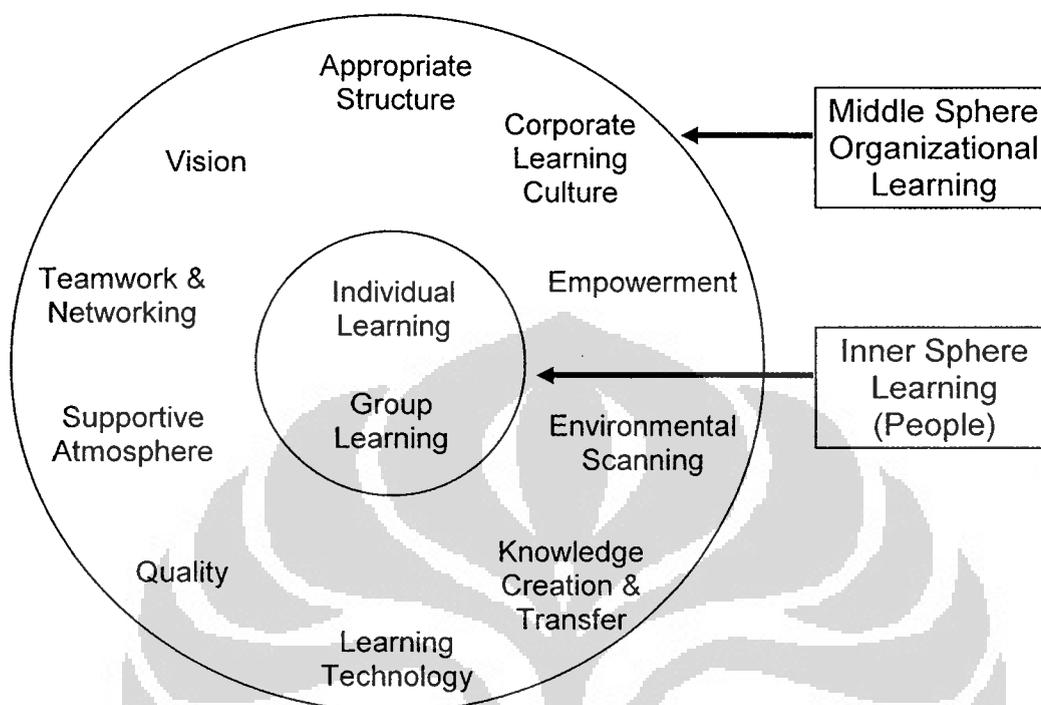
Learning organization memiliki pandangan dan sistem holistik terhadap organisasi dan sistemnya, termasuk proses dan keterkaitan diantaranya. Organisasi akan menghubungkan pengembangan diri sumber daya manusia dengan pengembangan-pengembangan organisasi secara keseluruhan. Birokrasi yang ada pun akan lebih fleksibel dan tidak kaku. Dengan adanya pemimpin yang berani mengambil resiko dan selalu bereksperimen dengan didasarkan atas perhitungan yang jelas, maka akan tercipta desentralisasi pembuatan keputusan dan pemberdayaan sumber daya manusia. Dengan begitu diharapkan tercipta organisasi yang berorientasi kepada pelanggan dan memiliki kepedulian terhadap kebutuhan masyarakat, dan memiliki jaringan yang lebih luas dengan masyarakat dan organisasi lainnya.

Karakteristik *learning organization* seperti yang diuraikan Marquardt dan Reynolds telah secara rinci dan jelas. Namun karakteristik tersebut harus dipandang sebagai satu kesatuan dalam membangun lima subsistem yang merupakan dimensi dari *learning organization*.

2.1.4. Model Learning Organization

Saat ini belum banyak model yang dapat menggambarkan mengenai *learning organization* yang dapat mempermudah kita untuk dapat lebih memahaminya. Berikut ini merupakan model *learning organization* yang dikembangkan oleh Marquardt dan Reynolds (1994:30) :

Gambar 2.1: *The Complete Learning organizational Model*



Sumber: Marquardt dan Reynolds, *The Global Learning Organization*, 1994:30

Model yang dikembangkan oleh Marquardt dan Reynolds tersebut terdiri dari *Inner Sphere* (pembelajaran tingkat individu) dan *Middle Sphere* (pembelajaran tingkat organisasi). Di dalam Inner Sphere terdapat *Individual Learning* dan *Group Learning*. *Individual learning* merupakan proses belajar yang diperoleh individu melalui sistem pengembangan sumber daya manusia atau dalam bentuk lainnya, termasuk dalam proses belajar sendiri (*self study*), pengamatan dan *computer based instruction*. Sedangkan group learning biasanya diperoleh dari berbagai pengalaman. Middle sphere, terdiri dari 11 (sebelas) unsur yang dibutuhkan dalam organisasi yaitu *Appropriate Structure*, *Corporate Learning Culture*, *Empowerment*, *Environmental Scanning*, *Knowledge Creation & Transfer*, *Learning Technology*, *Quality*, *Supportive Atmosphere*, *Teamwork & Networking*, dan *Vision*. Unsur-unsur tersebut dibutuhkan untuk mendukung proses belajar yang maksimal dalam *learning organization*. Setiap organisasi dapat memberikan penekanan pada unsur-unsur tertentu tergantung pada kebutuhan dan keadaan suatu organisasi.

Appropriate Structure (struktur yang tepat) merupakan unsur yang melihat struktur organisasi secara holistik sehingga ketepatan organisasi yang flat dan ramping termasuk dalam unsur ini. Struktur yang demikian dapat memaksimalkan hubungan, alur informasi, tanggung jawab, kolaborasi dan integrasi di dalam dan di luar organisasi sekaligus merangsang tumbuhnya ide-ide baru (baik operasional maupun kebijakan).

Corporate Learning Culture (budaya belajar perusahaan) merupakan unsur yang menghargai belajar sebagai suatu sistem nilai yang dijunjung tinggi dalam organisasi. Setiap orang harus bertanggung jawab terhadap pembelajaran diri sendiri dan orang lain. Kesalahan atau risiko, tidak saja diperbolehkan, tetapi juga dihargai, karena bisa menjadi sumber ide baru dalam melakukan pekerjaan. Para karyawan didorong untuk sebanyak mungkin melakukan inovasi dan bersaing dalam penemuan, serta membebaskan diri dari meminta arahan, apalagi menunggu petunjuk. Setiap inisiatif harus dihargai, keingintahuan terus dipacu, dan skema pemberian imbalan harus selalu mempertimbangkan.

Empowerment (pemberdayaan) sumber daya manusia dilakukan dalam upaya meningkatkan interaksi yang positif antara karyawan dan pelanggan. Para karyawan diperlakukan sebagai orang dewasa yang memiliki kemampuan untuk memutuskan, karena hanya karyawan sendiri yang memiliki informasi paling lengkap mengenai bidang pekerjaannya.

Environmental Scanning (pengamatan lingkungan) merupakan unsur penting dalam menghadapi tantangan lingkungan eksternal dan internal organisasi. Informasi eksternal seperti ekonomi, politik, teknologi dan perubahan sosial yang diperoleh akan sangat bermanfaat dalam menentukan strategi perusahaan. Pengamatan lingkungan juga dilakukan dengan melakukan *benchmarking* dan menjadikan pesaing sebagai sumber pembelajaran.

Knowledge Creation and Transfer (penciptaan dan transfer pengetahuan) adalah unsur yang menciptakan pengetahuan secara berkelanjutan dan berlangsungnya proses sirkulasi pengetahuan di dalam organisasi. Dalam hal ini peranan teknologi informasi sangat penting untuk membantu proses transfer

pengetahuan. Pengetahuan yang berhasil diciptakan dan dikumpulkan selanjutnya disebarakan secara cepat ke seluruh tingkatan organisasi.

Learning technology (teknologi pembelajar) mencakup pengetahuan teknologi informasi untuk meningkatkan, pengumpulan informasi, analisis dan pengembangan pengetahuan dan ketrampilan. Dengan teknologi informasi, suatu perusahaan bisa melakukan pengumpulan, analisa. dan distribusi informasi secara cepat. Teknologi akan sangat membantu untuk mendapatkan, menyimpan dan menciptakan pengetahuan baru.

Quality (kualitas) merupakan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Kebutuhan belajar terus menerus yang disertai dengan komitmen seluruh sumber daya manusia untuk memiliki keahlian pribadi (*personal mastery*) di bidang-bidang yang memberi manfaat bagi organisasi, akan meningkatkan daya saing. Setiap karyawan harus mempunyai komitmen untuk melakukan perbaikan kualitas kerja secara terus menerus yang didukung dengan pola pelatihan dan penerapannya di tempat kerja.

Strategy (strategi) merupakan unsur perencanaan strategi yang dikembangkan dari kepemimpinan organisasi dan merupakan struktur kunci untuk mewujudkan *learning*, sebagai penggerak utama di dalam menjalankan roda organisasi.

Supportive Atmosphere (suasana yang mendukung) merupakan unsur *learning organization* yang tidak mengabaikan pengembangan, pertumbuhan, kebutuhan dan kepentingan serta impian individu sebagai sumber daya manusia dari suatu organisasi. *Learning organization* sadar akan tekanan yang dihadapi karyawan untuk memenuhi tuntutan keluarga dan pekerjaan. Untuk itu perlu diciptakan suasana kerja yang manusiawi, demokratis, nyaman, dan fleksibel termasuk penyediaan layanan kesehatan dan kesejahteraan lainnya.

Teamwork and Networking (kerja tim dan jaringan). Sumber daya manusia diarahkan untuk bekerja secara kolaboratif dengan unit-unit organisasi dan menciptakan jaringan kerja untuk memperoleh sumber daya di luar organisasi baik melalui hubungan informasi maupun formal. Kerja tim akan

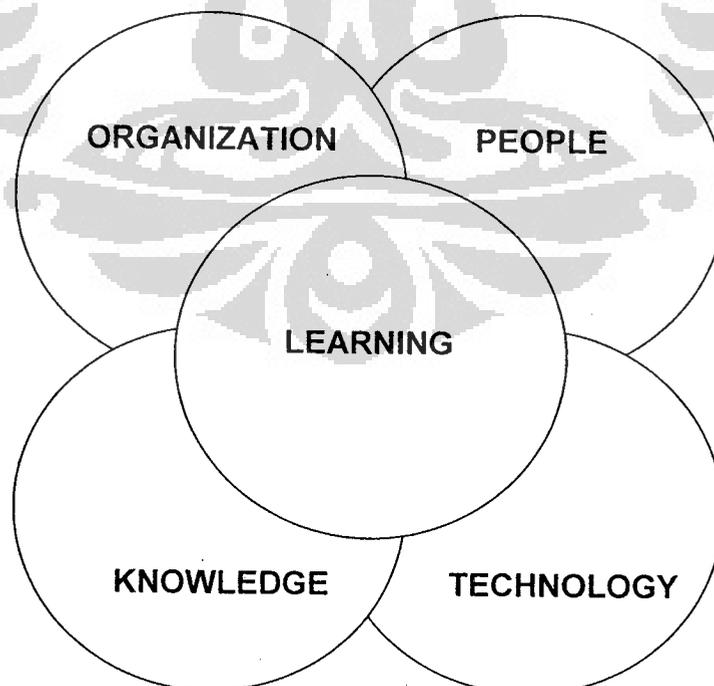
mampu memaksimalkan proses sinergi berbagai sumber daya yang ada, sedangkan jaringan, seperti aliansi dan sejenisnya, akan menambah akses terhadap sumber daya eksternal yang ada di luar organisasi.

Vision (visi). Sulit dibayangkan suatu perusahaan akan unggul tanpa adanya tujuan, nilai-nilai, dan misi yang dihayati oleh seluruh karyawan. Sebab, selain menjadi fokus dari segala tindakan, visi bersama (*shared vision*) akan menjadi energi yang membangkitkan gairah berprestasi dan berinovasi. Kalau visi bersama sudah dihayati, tanpa diberikan instruksi setiap karyawan akan berlomba menunjukkan prestasinya.

2.1.5. Subsistem dalam *Learning Organization*

Menurut Marquardt (1996:20) terdapat lima buah subsistem dari *learning organization*, yaitu (1) pembelajaran (*learning*), (2) organisasi (*organization*), (3) manusia (*people*), (4) pengetahuan (*knowledge*), dan (5) teknologi (*technology*) seperti dapat dilihat pada gambar 2. 2 berikut.

Gambar 2.2: Model Sistem *Learning Organization*



Sumber: Marquardt, *Building Learning Organization*, 1996:21

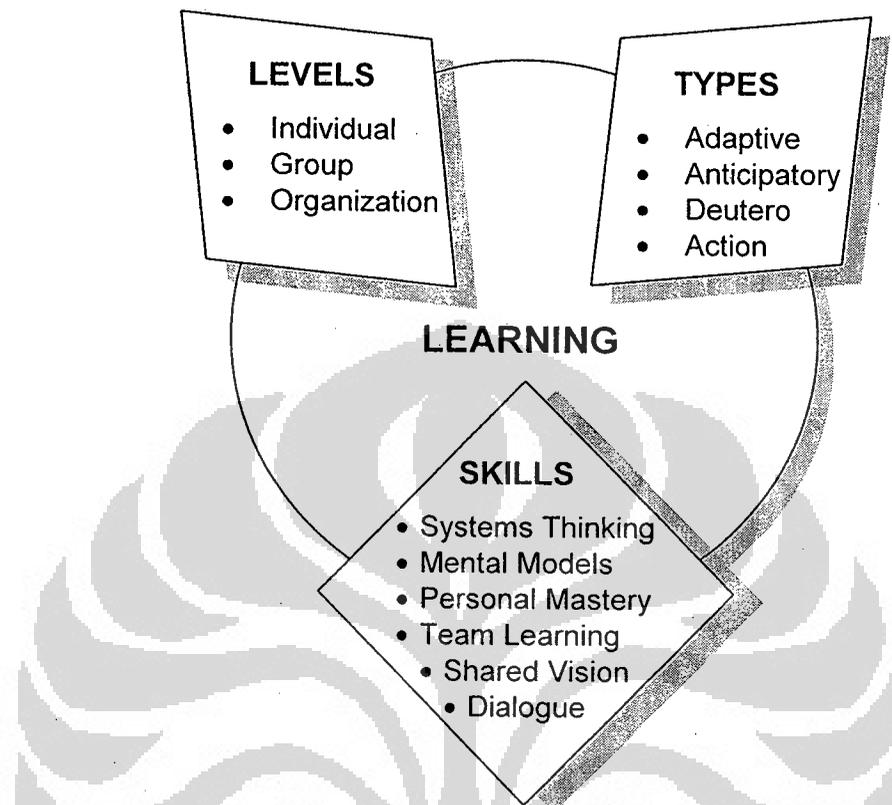
Subsistem inti dari *learning organization* menurut Marquardt (1996: 20) adalah pembelajaran, dan dimensi ini menyerap empat subsistem lainnya. Subsistem organisasi, manusia, pengetahuan, dan teknologi diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan dampak dari pembelajaran. Keempat subsistem ini sangat dibutuhkan untuk membangun, menjalankan dan menyokong pembelajaran dan produktifitas di dalam *learning organization*. Gabungan kelima subsistem tersebut harus saling melengkapi satu sama lain dan berhubungan secara dinamis, karena jika suatu subsistem lemah atau absen, maka keefektifan dari subsistem yang lain akan melemah secara signifikan.

Pada gambar 2.2, kita melihat terdapat irisan antara kelima subsistem dengan subsistem pembelajaran berada di pusat irisan. Hal ini pada hakikatnya menjelaskan bahwa proses pembelajaran juga merupakan bagian dan harus terjadi baik dalam subsistem manusia, teknologi, pengetahuan, dan organisasi. Jika proses pembelajaran terjadi dalam *learning organization*, maka akan terjadi perubahan persepsi, perilaku, kepercayaan, mentalitas, strategi, kebijakan, dan prosedur baik yang berkaitan dengan manusia maupun organisasi (Sangkala 2007:282).

2.1.5.1. Subsistem Pembelajaran (*Learning*)

Subsistem ini berkaitan dengan tingkatan, ketrampilan dan tipe pembelajaran di mana semua hal tersebut sangat penting demi terjadinya pembelajaran dalam suatu organisasi, seperti terlihat pada gambar 2.3 berikut ini.

Gambar 2.3: Subsistem Pembelajaran



Sumber: Marquardt, *Building Learning Organization*, 1996:22

Ada beberapa prinsip pembelajaran yang harus dipahami oleh suatu organisasi (Marquardt 2002:36). Pertama, Pegawai dapat belajar dengan baik apabila mereka termotivasi. Kedua, proses belajar akan menjadi lebih detail jika melibatkan individu secara keseluruhan, baik pikiran, nilai-nilai, dan emosinya. Ketiga, Kemampuan untuk tahu apa yang harus diketahui dan mempelajarinya secara mandiri merupakan suatu keterampilan yang kritikal. Keempat, pembelajaran merupakan bagian dari hasil aktifitas dan budaya dimana proses itu dikembangkan dan dimanfaatkan.

a. Tingkatan Pembelajaran (*Levels of Learning*)

Menurut Marquardt, (1996:21), terdapat tiga tingkatan dalam pembelajaran (*levels of learning*), yaitu pembelajaran individu, kelompok dan organisasi. Pembelajaran individu berkaitan dengan adanya perubahan

ketrampilan, wawasan, pengetahuan, sikap dan tatanan nilai-nilai yang didapatkan seseorang melalui belajar sendiri, teknologi dan observasi. Suatu organisasi yang belajar hanya bisa terwujud jika individu-individu didalamnya aktif belajar. Hal ini berguna untuk meningkatkan kompetensi inti anggota organisasi dan untuk menyiapkan setiap individu untuk menghadapi masa depan yang belum diketahui kepastiannya. Setiap individu diberikan kesempatan untuk belajar terus-menerus dan mendapatkan informasi yang berguna bagi organisasi. Setiap individu harus memandang bahwa belajar akan merupakan kebutuhannya untuk dapat bertahan dalam iklim persaingan, karena harus disadari bahwa individu tidak dapat menjamin hal apa yang akan terjadi di masa datang.

Pembelajaran kelompok yang menekankan pada adanya peningkatan pengetahuan, ketrampilan, dan kompetensi yang dilakukan melalui kelompok-kelompok. Jika terjadi pembelajaran dalam suatu tim atau kelompok, maka setiap individu yang ada di dalamnya juga akan mengalami pembelajaran dan mereka akan membuahkan hasil yang lebih hebat, bahkan individu didalam tim tersebut pun akan tumbuh lebih cepat (Senge 1990:9). Pembelajaran dalam tingkat kelompok akan lebih cepat terlaksana jika tim diberikan penghargaan terhadap pembelajaran yang mempunyai kontribusi terhadap organisasi (Marquardt 1996:37).

Pembelajaran organisasi yang menekankan pada kemampuan meningkatkan wawasan intelektual dan produktivitas yang diperoleh melalui komitmen serta peluang adanya perbaikan secara berkelanjutan. Pembelajaran organisasi dilihat sebagai gabungan dari pembelajaran individu dan/atau kelompok dengan mekanisme integrasi yang disepakati untuk menyatukannya menjadi suatu pembelajaran pada tingkat organisasi.

b. Tipe Pembelajaran (*Types of Learning*)

Terdapat empat tipe pembelajaran yang sangat signifikan dan berpengaruh dalam subsistem pembelajaran yaitu pembelajaran adaptif (*adaptive learning*), antisipatif (*anticipatory*), deuter, dan tindakan/aksi (*action learning*). Keempat tipe pembelajaran tersebut satu sama lain tidak bersifat eksklusif, dimana individu ataupun organisasi dapat mempergunakan lebih dari satu tipe pembelajaran pada saat yang sama (Marquardt 1996:37).

Pembelajaran adaptif (*adaptive learning*) berkaitan dengan pengalaman masa lalu dan refleksi. Langkah-langkah dalam pembelajaran adaptif pada dasarnya adalah usaha untuk menyesuaikan aksi lanjutan berdasarkan keluaran dari usaha sebelumnya yang disesuaikan dengan tujuan akhir. Setiap perubahan yang dihasilkan dari aksi sebelumnya dianalisis untuk mengetahui langkah-langkah perbaikan sehingga sama dan sebangun dengan tujuan yang ingin dicapai.

Pembelajaran antisipatif (*anticipatory learning*) berkaitan dengan proses memperoleh pengetahuan dari pengharapan masa yang akan datang. Hal ini merupakan pendekatan visi-refleksi-aksi untuk pembelajaran yang dapat mencegah pengalaman dan hasil negatif yang mungkin terjadi dengan mengidentifikasi kesempatan terbaik yang bisa dicapai di masa depan seperti halnya mencari jalan untuk menemukan masa depan itu sendiri.

Pembelajaran deuterio terjadi ketika organisasi belajar dari refleksi kritis terhadap asumsi-asumsi yang telah ada dengan melakukan pengujian bagaimana pembelajaran dapat terjadi atau tidak terjadi. Ketika sebuah organisasi melibatkan pembelajaran deuterio, maka anggota organisasi akan menjadi sadar mengenai konteks pembelajaran organisasi yang sebelumnya. Mereka akan mencari apa yang menurut mereka dipermudah ataupun yang dilarang dan mereka akan menemukan strategi baru untuk belajar yang kemudian dievaluasi dan digeneralisasikan terhadap apa saja yang telah mereka hasilkan (Marquardt 1996: 38).

Pembelajaran tindakan/action (*action learning*) adalah pembelajaran yang mencakup kegiatan yang berhubungan dengan masalah-masalah aktual, memfokuskan pada pembelajaran yang dibutuhkan, dan mengimplementasikan solusi-solusi secara aktual. Pembelajaran ini menyediakan metode baik yang telah teruji untuk mempercepat pembelajaran yang memungkinkan orang-orang dalam organisasi belajar lebih baik dan efektif dalam menangani situasi-situasi sulit. Sebagai proses yang sistematis, hal ini meningkatkan pembelajaran dalam organisasi yang memungkinkan suatu organisasi dapat lebih efektif dalam menanggapi perubahan yang terjadi.

c. Keahlian (*Skills*)

Menurut Peter Senge, ada lima disiplin atau keahlian yang akan memfasilitasi transisi dari suatu organisasi menjadi suatu *learning organization*. Kelima disiplin tersebut adalah berpikir sistem (*system thinking*), keahlian pribadi (*personal mastery*), tim pembelajaran (*team learning*), model mental (*mental model*), dan visi bersama (*shared vision*). Marquardt (1996:43) menambahkan satu disiplin lagi yaitu *dialogue*. Keenam disiplin yang tergabung dalam *skills* tersebut akan berguna untuk memaksimalkan *learning organization*.

Berpikir sistem (*system thinking*) merupakan suatu kerangka kerja konseptual yang membantu kita untuk melihat keseluruhan pola dengan lebih jelas sehingga meningkatkan kemampuan kita untuk mengubahnya dengan lebih efektif. Pada dasarnya berpikir sistem adalah melihat masalah secara keseluruhan (*holistik*) sehingga dapat melihat kaitan dengan lingkungan yang lebih luas. Sangkala (2007:285) berpendapat bahwa berpikir sistem disini mencakup pengujian dan refleksi atas seluruh aspek kehidupan organisasi seperti misi dan strategi, struktur, kultur, dan praktik manajerial. Berpikir sistem merupakan bagian dari pemimpin, manajer, karyawan yang diharapkan mampu meningkatkan pemahaman dan tindakannya lebih berfokus pada pengintegrasian bagian atau divisi yang berbeda ke arah memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, serta meningkatkan seluruh operasionalisasi organisasi.

Keahlian pribadi (*personal mastery*) mengacu pada tingkat keahlian dalam suatu bidang keahlian yang tentunya memerlukan komitmen untuk belajar secara kontinu dan mengembangkan keahliannya. Individu yang ahli dibidangnya menjadi unsur yang sangat penting dalam suatu organisasi yang ingin menang dalam persaingan. Keahlian yang dimiliki oleh individu dalam organisasi dapat diperoleh melalui pendidikan formal maupun nonformal, pengalaman, serta penyelesaian tugas-tugas yang disertai dengan pendalaman materi dan kecakapan pada bidang yang ditekuni.

Tim pembelajaran (*team learning*) memfokuskan pada proses meluruskan dan mengembangkan kapasitas suatu tim untuk menciptakan pembelajaran

sehingga menyebabkan seluruh anggotanya sungguh-sungguh menginginkan pembelajaran tersebut. Proses disini dimaksudkan untuk dapat memberikan motivasi untuk belajar dan mendukung proses belajar yang sedang terjadi melalui komunikasi dan kerja sama di dalam tim, sehingga terdapat sinergi dalam mewujudkan terjadinya proses pembelajaran.

Model mental (*mental models*) adalah bentuk asumsi dasar yang mendalam yang mempengaruhi bagaimana seseorang melihat dunia dan bagaimana orang tersebut mengambil tindakan yang sesuai dengan situasi yang ada. Setiap orang akan memiliki model mental yang berbeda-beda, karena model mental merupakan perspektif yang dimiliki seseorang akan suatu kejadian, situasi, aktifitas ataupun konsep, yang tentunya akan berbeda antara satu orang dengan orang yang lain. Menurut Sangkala (2007: 283), model mental pada dasarnya mencakup nilai-nilai, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang membentuk cara pandang seseorang.

Visi bersama (*shared vision*) melibatkan penggalian keahlian dalam berbagi mengenai gambaran masa datang yang membantu perkembangan penumbuhan komitmen yang datang dengan sendirinya dan keikutsertaan daripada sekedar pemenuhan semata. Visi bersama merupakan landasan utama *learning organization* karena menggambarkan perspektif bersama anggota organisasi termasuk pemahaman mereka terhadap misi dan sasaran organisasinya (Sangkala 2007: 283). Dengan visi bersama, maka organisasi dapat membangun suatu komitmen dan menciptakan gambaran mengenai tujuan bersama yang hendak dicapai beserta metode dan strategi yang akan dilakukan untuk pencapaiannya.

Dialog (*dialogue*) merupakan keterampilan komunikasi yang didasarkan pada kemampuan untuk mendengarkan, saling mengeksplorasi topik yang dibicarakan, mampu menahan diri untuk tidak memaksakan sudut pandang pribadi. Menurut Gamble (2001:149), dialog merupakan perekat sosial dalam kebanyakan organisasi yang berhubungan dengan komunikasi baik formal maupun informal dalam konteks pekerjaan. Disiplin dialog ini melibatkan pembelajaran mengenai bagaimana untuk mengakui pola-pola interaksi dalam tim yang mengajukan atau menentukan pembelajaran. Dengan dialog, anggota

organisasi dapat menggali berbagai isu dan informasi yang ada secara interaktif karena dialog merupakan media dalam menghubungkan, menciptakan dan mengkoordinasikan pembelajaran dan tindakan dalam suatu organisasi.

Terdapat beberapa strategi dalam membangun subsistem pembelajaran yang dinamis pada *learning organization* (Marquardt 1996:59-65) yaitu (1) mengembangkan program berbasis "*action learning*" di seluruh organisasi melalui *workshop*, diskusi dan resolusi, pertemuan tim "*action learning*"; (2) meningkatkan kemampuan setiap individu dalam organisasi untuk belajar bagaimana caranya belajar (*learn how to learn*); (3) membangun disiplin dalam organisasi tentang bagaimana cara berdialog; (4) menciptakan rencana/program pengembangan karir untuk para pegawai; (5) menerapkan program pengembangan pribadi dengan menyediakan dana beasiswa atau subsidi pegawai untuk belajar (*self development cash program*). (6) membangun ketrampilan untuk belajar secara tim (berkelompok); (7) mendorong dan mempraktekkan cara berpikir sistem (*system thinking*); (8) menggunakan perencanaan berbasis pengamatan (*scanning*) dan skenario untuk pembelajaran antisipatif; (9) mengembangkan pemikiran dan pembelajaran multi-kultural dan global; (10) mengubah model mental sehubungan dengan pembelajaran.

2.1.5.2. Subsistem Organisasi (*Organization*)

Organisasi adalah struktur dan badan dimana pembelajaran secara individu, grup dan secara keseluruhan terjadi dan kemana pembelajaran tersebut ditujukan. Upaya perubahan dari organisasi *nonlearning* menuju *learning organization* membutuhkan transformasi yang signifikan. Struktur dan strategi perusahaan harus berubah hampir secara dramatis sebelum menjadi suatu *learning organization*, yang dapat digambarkan dengan proses perubahan (*metamorphosis*) ulat menjadi seekor kupu-kupu yang memerlukan perubahan dramatis. Ketika ulat menjadi sebuah kepompong, maka pada masa itu akan terjadi proses reformasi (*reforming*), pembentukan kembali (*reengineering*), restrukturisasi (*restructuring*), dan pemfokusan (*refocusing*), yang akhirnya memunculkan sebuah kupu-kupu yang indah dan tangguh yang dapat terbang ke segala arah dan dapat melewati arus angin dan selamat dari bahaya yang ada.

Kaki yang kuat yang dimiliki seekor ulat tidak cukup untuk membuatnya sukses dalam kompetisi yang semakin berat. Hal yang sama juga terjadi pada suatu organisasi, dimana jika suatu organisasi tidak mampu melakukan perubahan yang dramatis dalam dirinya, maka akan sulit untuk dapat bertahan pada lingkungan persaingan yang berat, walaupun organisasi tersebut pada dasarnya mempunyai pondasi yang sangat kuat dalam bidangnya. Untuk tumbuh dan berkembang menjadi *learning organization*, perusahaan harus dapat mengkonfigurasi dirinya dengan cara memfokuskan diri pada empat dimensi/subsistem organisasi yaitu: visi, budaya, strategi dan struktur yang dikenal dengan empat dimensi kunci transformasi organisasi, seperti terlihat pada gambar 2.4 di bawah ini.

Gambar 2.4: Subsistem Organisasi



Sumber: Marquardt, *Building Learning Organization*, 1996:24

a. Visi (*Vision*)

Visi (*vision*) menggambarkan arah, tujuan dan harapan suatu organisasi di masa depan. Visi organisasi merupakan potret atau gambaran masa depan

yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi. Langkah pertama dan mungkin menjadi yang terpenting dalam membuat suatu organisasi menjadi sebuah *learning organization* adalah membangun pondasi yang kuat dan solid yaitu visi bersama mengenai pembelajaran, dimana harus ada pengakuan bahwa tanpa adanya *learning organization*, maka mereka tidak akan dapat mencapainya.

Terdapat beberapa alasan mengapa visi bersama menjadi sangat penting dalam mencapai *learning organization*. Visi bersama akan membuat organisasi menjadi fokus dan memiliki energi dalam proses pembelajaran. Adanya visi akan membuat seseorang untuk melakukan tindakan yang berarti. Pola pikir yang lama akan berubah dengan adanya usaha untuk mencapai visi yang tentunya memerlukan pola pikir yang kreatif dan inovatif dan berani mengambil resiko. Visi bersama akan sangat penting untuk dapat menentukan jenis pengetahuan yang dibutuhkan suatu organisasi untuk dapat dipelajari dan ditransfer kepada seluruh anggota organisasi. Visi bersama juga mengembangkan keingintahuan dan bereksperimen yang dapat membuat pendekatan baru untuk membantu organisasi dalam mencapai visinya yang baru.

Learning organization bukanlah sebuah mesin, tetapi merupakan organisme yang hidup. Seperti halnya manusia, suatu organisasi memerlukan pandangan kolektif mengenai identitasnya dan tujuan mendasar yang ingin dicapai dalam bentuk visi. Senge (2004) berpendapat bahwa lima keahlian yang diperlukan dalam membangun visi. Pertama, dengan mendorong visi pribadi (*encouraging personal vision*), karena visi bersama dibangun dari visi personal. Kedua, komunikasi mengenai visi yang dimiliki masing-masing individu dan pimpinan. Ketiga, visi merupakan proses berjalan (*ongoing process*), sehingga tidak cukup dilihat dari sekedar kata-kata dalam suatu visi. Keempat, Menggabungkan visi ekstrinsik dan intrinsik, sehingga tidak hanya melihat pesaing, tetapi juga dapat membangun diri dengan perbaikan-perbaikan internal. Kelima, Membedakan visi positif yang bertujuan jangka panjang dari visi negatif yang cenderung untuk jangka pendek dan tidak memiliki kekuatan, karena visi negatif lebih kepada cara mencegah dan menghindari sesuatu yang dirasa tidak baik.

b. Budaya (*Culture*)

Budaya berkaitan dengan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan, kepercayaan, praktek-praktek yang berkembang, ritual serta adat-istiadat atau kebiasaan organisasi. Banyak budaya organisasi yang pada kenyataannya justru menghambat proses terciptanya *learning organization*, karena itu perlu dilakukan transformasi yang memungkinkan budaya organisasi dapat mendukung terciptanya suasana yang kondusif untuk proses pembelajaran dan proses lain demi terciptanya *learning organization*.

Dalam suatu organisasi harus dapat diciptakan suatu iklim dimana pembelajaran dinilai dan dihargai dengan sangat tinggi. Dengan iklim yang kondusif tersebut maka akan terdapat dorongan disertai rasa tanggung jawab seluruh anggota organisasi untuk selalu belajar. Budaya yang dibangun juga harus mendukung terciptanya rasa saling percaya (*trust*) dan proses belajar yang otonom yang memungkinkan terciptanya kerja sama dalam tim dan memungkinkan tumbuhnya inovasi-inovasi baru.

Organisasi juga harus mendukung proses pembelajaran dengan adanya insentif terhadap inovasi, percobaan dan jiwa berani dalam mengambil resiko sehingga individu dalam organisasi tersebut tidak akan merasa enggan untuk terus menerus melakukan proses belajar. Komitmen keuangan dalam hal *training* dan pengembangan pegawai juga perlu diperhatikan sehingga fasilitas yang mendukung pembelajaran dapat dipenuhi dengan baik.

c. Strategi (*Strategy*)

Strategi berhubungan dengan rencana kerja, metodologi, taktik serta tahap-tahap yang dilakukan dalam upaya mencapai visi dan tujuan organisasi. Dalam sebuah *learning organization*, strategi dapat mengoptimalkan pembelajaran yang telah diperoleh, ditransfer dan dipergunakan dalam setiap tindakan dan operasional sebuah perusahaan.

Menurut Marquardt (1996: 75-78), terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan, antara lain: menyelaraskan *learning organization* dengan kesuksesan bisnis dan pribadi, membangun pembelajaran di semua kegiatan operasional, mengembangkan kebijakan kepegawaian yang mendukung *learning organization*, mengakui dan menghargai pembelajaran, mengukur dan mengumumkan dampak dan keuntungan dari pembelajaran, menciptakan kesempatan luas untuk pembelajaran, menyediakan waktu untuk pembelajaran, menciptakan lingkungan fisik dan ruang untuk pembelajaran, dan memaksimalkan pembelajaran dan pekerjaan.

d. Struktur (*Structure*)

Struktur mencakup departemen, tingkatan dan konfigurasi dari suatu organisasi. Menurut Lubis dan Huseini (1987: 120), struktur organisasi yang tergambar pada peta atau skema organisasi memberikan gambaran mengenai keseluruhan kegiatan serta proses yang terjadi pada suatu organisasi. Struktur organisasi terdiri dari hubungan antara pekerjaan dan kelompok pekerjaan yang tetap dan stabil yang bertujuan mempengaruhi perilaku individu dan kelompok guna mencapai prestasi yang efektif (Gibson 1997: 136).

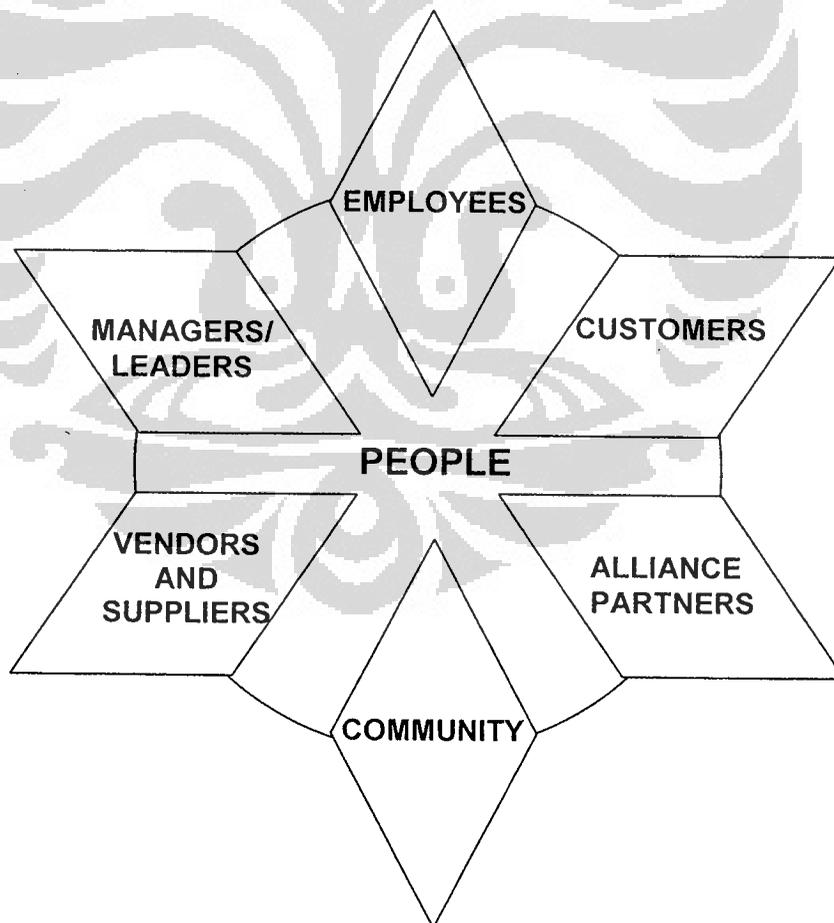
Suatu *learning organization* membutuhkan organisasi yang ramping, dengan batas-batas yang seminimal mungkin dan dapat memaksimalkan kontak, aliran informasi, tanggung jawab lokal, serta kolaborasi efektif di dalam dan luar organisasi. Karakteristik struktur organisasi dari *learning organization* adalah terdapatnya fleksibilitas, keterbukaan, kebebasan, dan peluang-peluang. Batasan dalam organisasi seolah tidak terlihat sehingga memaksimalkan aliran informasi yang ada dan organisasi terbuka terhadap pengalaman-pengalamannya. Menurut Marquardt (1996: 82-84), kriteria struktur organisasi yang diperlukan suatu *learning organization* adalah organisasi yang ramping dengan hirarki yang datar (*flat*), tanpa batas (*boundaryless*), menyeluruh (*holistic*), adanya bentuk proyek pada pengorganisasian dan pelaksanaan, adanya jejaring (*networking*), adanya unit-unit kecil dengan pemikiran yang wirausaha (*entrepreneurial*), dan struktur birokrasi yang lebih fleksibel. Pedler (1996:16) berpendapat bahwa

struktur organisasi yang diperlukan merupakan struktur fleksibel yang dapat dengan mudah diubah untuk menyesuaikan dengan pekerjaan dan kebutuhan.

2.1.5.3. Subsistem Manusia (*People*)

Manusia merupakan subsistem yang sangat penting dalam *learning organization* karena hanya manusia yang memiliki kapasitas untuk belajar. Manusia membawa informasi dan melakukan transformasi informasi tersebut menjadi suatu ilmu pengetahuan yang berharga baik bagi karyawan maupun organisasi. Subsistem manusia dalam *learning organization* meliputi pegawai, manajer/pimpinan, pelanggan, pemasok dan penjual, rekan aliansi serta komunitas masyarakat, seperti terlihat pada gambar 2.5 di bawah ini.

Gambar 2.5: Subsistem Manusia



Sumber: Marquardt, *Building Learning Organization*, 1996:24

a. Pegawai (*Employees*)

Para pegawai sebagai pribadi yang belajar harus diberdayakan dan diharapkan untuk dapat terus belajar, merencanakan kompetensi masa depannya, mengambil tindakan dan resiko, serta memecahkan permasalahan yang ada. Pegawai harus ditempatkan sebagai individu-individu yang dewasa yang mempunyai keinginan untuk selalu belajar dan menggunakan daya kreatifitasnya untuk hal yang produktif dan memiliki rasa tanggung jawab.

Kebebasan dalam proses belajar yang akan membuat daya inovasi pegawai dapat berkembang dan dapat meningkatkan kapasitasnya untuk mencapai harapannya. Banyak organisasi yang menyadari bahwa akuntabilitas seorang pegawai sangat perlu namun organisasi tersebut tidak memberdayakan pegawai yang bersangkutan, padahal akuntabilitas seorang pegawai dan pemberdayaan sangat berhubungan erat. Dengan pemberdayaan, pegawai dapat diarahkan untuk dapat membangun strategi dan perencanaan secara profesional, serta mampu membuat keputusan. Jika pegawai tidak diberdayakan, diposisikan dan dikembangkan dengan baik, maka organisasi pun tidak dapat menggunakan pengetahuan yang dimiliki seorang pegawai (Newell 2002:72).

b. Manajer/Pimpinan

Menurut Yukl (2001: 3), kepemimpinan didefinisikan sebagai sesuatu yang berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktifitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu proses memberikan arahan kepada usaha kolektif terhadap usaha bersama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Para manajer/pimpinan sebagai sebagai pribadi yang belajar melakukan pelatihan, pemantauan, dan menjadi panutan/model serta bertanggung jawab dalam mengembangkan kesempatan belajar bagi anggota organisasi. Diperlukan kepemimpinan yang dapat membantu dan memampukan orang-orang disekitarnya untuk dapat belajar. Seorang pimpinan diharapkan dapat

mengarahkan dan membangun visi bersama dalam pembelajaran, mengkoordinasikan kerja sama tim dan berpikir secara sistematis. Selain itu diharapkan seorang pimpinan juga dapat mendorong kreatifitas, inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko, serta mampu mengkonseptualisasikan isu dan proses yang kompleks menjadi suatu hal yang mudah dimengerti.

Menurut Gilley (1999:19), tipe kepemimpinan yang sesuai dengan *learning organization* adalah kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin memotivasi bawahannya melalui penentuan sasaran dengan cara menjelaskan peran dan persyaratan tugas serta memberikan penghargaan dan hukuman yang tepat. Sedangkan dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin melihat dirinya sebagai agen perubahan, berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang, fleksibel dan terbuka untuk belajar dari pengalaman, serta dapat memotivasi bawahannya untuk berbuat sesuatu demi kebaikan organisasi (Rachmany 2006: 35-37).

c. Pelanggan (Customers)

Learning organization memandang bahwa pelanggan merupakan sumber informasi dan ide-ide yang sangat berarti, maka pelanggan seharusnya dihubungkan lebih dekat dengan sistem pembelajaran dan strategi dari suatu organisasi. Pertukaran informasi melalui percakapan dan pertemuan dengan pelanggan dapat memberikan pengetahuan baru suatu perusahaan mengenai pelanggan, dan karenanya suatu perusahaan akan dapat mengerti keinginan pelanggan dan hal-hal apa saja yang biasanya menjadi kebutuhan pelanggan.

Berhubungan dengan pembelajaran, pelanggan perlu juga diberikan pengetahuan mengenai produk-produk suatu organisasi, yang dapat dijelaskan melalui instruksi dalam kelas, video dan teknologi lainnya. Pelanggan juga didorong dan didukung untuk terbuka mengenai harapan-harapan mereka mengenai produk yang seharusnya diproduksi oleh suatu perusahaan, sehingga dapat meningkatkan inovasi baru dan kreatifitas. Umpan balik dari pelanggan

juga merupakan masukan yang sangat baik untuk perbaikan yang perlu dilakukan suatu organisasi.

d. Pemasok dan Penjual (*Suppliers and Vendors*)

Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya terkait dari keberhasilan para pegawai dalam menarik pelanggan, akan tetapi juga sangat dibantu oleh para pemasok dan penjual. Karena itu perlu adanya hubungan baik, pertukaran pengetahuan dan hal-hal lain yang menjadi suatu proses yang amat penting baik bagi pemasok dan penjual. Dengan pengetahuan yang dimiliki pemasok dan penjual, maka akan dapat menunjang produktifitas suatu organisasi terkait dengan bahan-bahan sesuai kebutuhan, dan target penjualan yang memuaskan.

e. Rekan aliansi (*Alliances*)

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, maka sebuah organisasi yang ingin sukses dalam persaingan tentunya harus dapat menciptakan jaringan dan rekan bisnis, baik dalam bentuk aliansi jangka pendek maupun jangka panjang. Kebanyakan organisasi menggunakan aliansi untuk tujuan dalam peningkatan keuntungan dan pangsa pasar dan hal-hal lain seperti politik. *Learning organization* memandang bahwa proses pembelajaran juga perlu dilakukan dengan rekan aliansi terutama yang bersifat jangka panjang, karena budaya yang tertanam dalam suatu organisasi pada dasarnya akan mempengaruhi budaya organisasi yang menjadi rekan aliannya. Aliansi dapat membuat suatu bentuk perjanjian yang menyangkut pertukaran pengetahuan seperti kebijakan operasi dan proses yang terjadi pada suatu organisasi, nuansa budaya organisasi yang dimiliki, bahkan sifat dan jenis-jenis pelanggan yang dihadapi.

f. Komunitas Masyarakat (*Community*)

Suatu *learning organization* memandang bahwa komunitas masyarakat di sekitarnya juga merupakan faktor yang sangat penting dalam keberhasilannya. Kelompok masyarakat/komunitas perlu juga didorong untuk melakukan proses

belajar karena selain pengetahuan yang dimiliki suatu komunitas akan meningkat, namun bagi organisasi itu sendiri akan membawa beberapa keuntungan. Dengan pembelajaran yang dilakukan dapat meningkatkan gambaran positif masyarakat terhadap suatu organisasi yang selanjutnya akan meningkatkan minat masyarakat untuk memakai produk mereka dan kemauan masyarakat dalam berbagi sumber daya yang mereka miliki. Selain itu juga dapat ditingkatkan kualitas hidup komunitas sekitar perusahaan dan perbaikan masa depan mereka dengan program-program seperti *community development*.

2.1.5.4. Subsistem Pengetahuan (*Knowledge*)

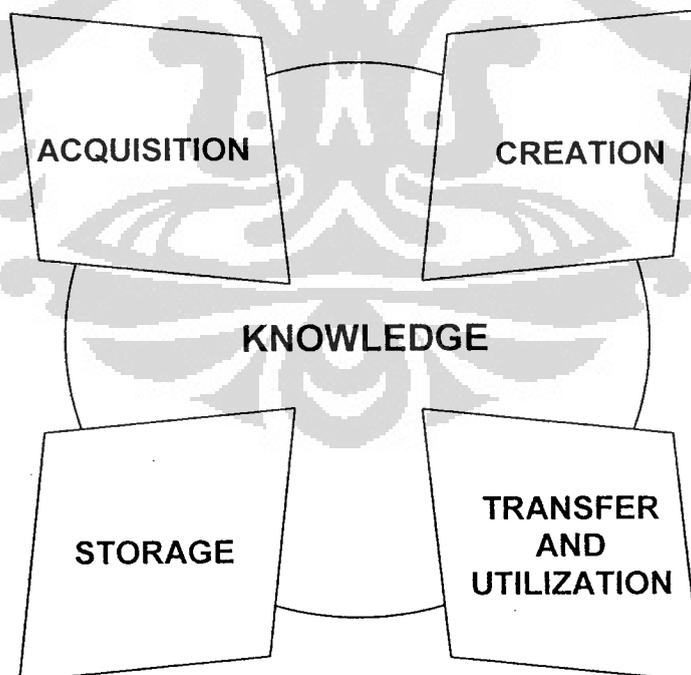
Pengetahuan pada saat ini telah dipandang sebagai sumber daya utama yang digunakan dalam meningkatkan kemampuan kerja suatu organisasi. Para anggota organisasi memerlukan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuannya dalam memenuhi harapan pelanggan baik dalam menghasilkan produk maupun jasa yang memiliki kualitas yang baik. Pengetahuan merupakan makanan dari *learning organization*, dimana pengetahuan ini dapat diibaratkan sebagai nutrisi yang memungkinkannya untuk tumbuh dan berkembang. Individu dalam organisasi dapat datang dan pergi, tetapi pengetahuan tidak akan hilang selama organisasi tersebut masih hidup (Marquardt 1996:129-130). Karena itu harus dapat diciptakan suatu kondisi yang memungkinkan anggota organisasi dapat berbagi (*share*) pengetahuan yang dimiliki baik secara individu, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan.

Subsistem pengetahuan merujuk pada pengelolaan dan pengembangan pengetahuan dalam suatu organisasi. Inti dari subsistem ini adalah bagaimana cara organisasi mengaplikasikan prinsip manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dalam suatu organisasi. Manajemen pengetahuan dalam hal ini harus dapat mendorong terciptanya pengetahuan dan mengelolanya dengan baik sehingga diharapkan pengetahuan tersebut memberi kemampuan kepada organisasi untuk memiliki daya saing dan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi.

Peranan manajemen pengetahuan dapat dilihat terutama dalam kaitan dengan penggunaan pengetahuan sebagai basis untuk melahirkan inovasi, meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan dan stakeholders, meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan yang telah diberi tanggung jawab (Sangkala, 2007:38). Dengan demikian, maka pengetahuan harus dilihat sebagai aset yang sangat penting, sehingga harus dikelola secara baik dan efektif dengan menerapkan manajemen pengetahuan.

Pada subsistem pengetahuan, dapat dilihat bagaimana pengetahuan dikelola dengan baik, yang meliputi proses (1) akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*), (2) penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), (3) penyimpanan pengetahuan (*knowledge storage*), dan (4) transfer dan penyebaran pengetahuan (*knowledge transfer and utilization*) yang bersifat terus menerus dan saling berinteraksi, seperti terlihat pada gambar 2.6 di bawah ini.

Gambar 2.6: Subsistem Pengetahuan



Sumber: Marquardt, *Building Learning Organization*, 1996:26

a. Akuisisi Pengetahuan (*Knowledge Acquisition*)

Akuisisi Pengetahuan berkaitan dengan pengumpulan banyak informasi dan data yang ada baik dari luar dan dalam organisasi (secara eksternal dan internal). Akuisisi pengetahuan dari luar organisasi (eksternal) dapat dilakukan dengan melakukan perbandingan dengan organisasi lain (*benchmarking*), mengikuti konferensi, masukan dari konsultan, membaca media cetak, mengikuti perkembangan melalui media elektronik, serta melakukan monitoring perkembangan ekonomi, sosial dan teknologi yang sedang terjadi. Selain itu juga dapat dilakukan kegiatan seperti mendengarkan masukan dari pegawai baru, pengumpulan data dari pelanggan, pesaing dan sumber daya, serta berkolaborasi dengan organisasi lain ataupun melakukan *joint venture*. Sedangkan akuisisi dari internal organisasi dapat dilakukan dengan adanya pengetahuan yang dimiliki pegawai, belajar dari pengalaman, serta implementasi dari proses perubahan yang berkelanjutan.

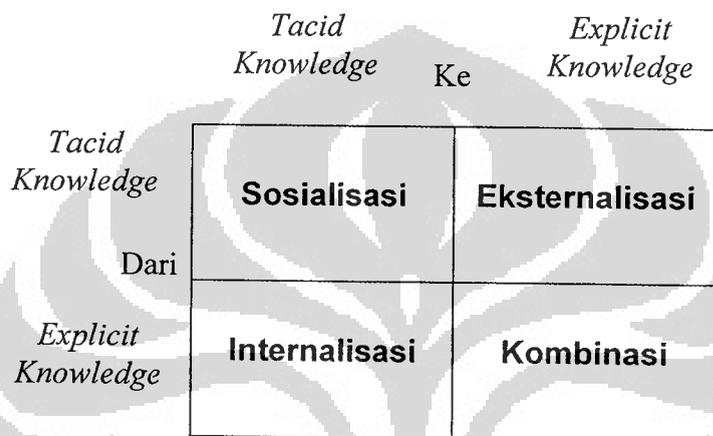
b. Penciptaan Pengetahuan (*Knowledge Creation*)

Penciptaan pengetahuan merupakan suatu proses yang menghasilkan pengetahuan baru dalam suatu organisasi melalui pendalaman materi atau bidang pekerjaan dan penyelesaian suatu masalah. Penciptaan pengetahuan dalam organisasi menduduki posisi yang sangat penting karena apabila aktivitas ini mengalami kemandulan, akan berdampak kepada ketidakmampuan organisasi dalam menciptakan inovasi-inovasi produk (Sangkala 2007:116-117).

Menurut pendapat Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi (1995:62-70), terdapat beberapa model untuk menciptakan pengetahuan, yaitu sosialisasi (*tacit knowledge to tacit knowledge*), kombinasi (*explicit knowledge to explicit knowledge*), eksternalisasi (*tacit knowledge to explicit knowledge*), dan internalisasi (*explicit knowledge to tacit knowledge*). Dalam model sosialisasi, pengetahuan yang dimiliki seseorang yang ditularkan kepada orang lain melalui kerja sama dan interaksi antar individu, misalnya dengan melakukan kerja praktek. Sedangkan dalam model kombinasi, pengetahuan yang didapat dengan mengkombinasikan dan memperbaiki pengetahuan-pengetahuan eksplisit yang

telah ada. Dalam eksternalisasi, pengetahuan didapat dari memformalkan pengetahuan yang ada pada diri seseorang. Model internalisasi menciptakan pengetahuan dengan cara menanamkan pengetahuan tertulis atau formal kepada seseorang, misalnya dengan proses belajar. Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat pada gambar 2.7 berikut ini:

Gambar 2.7: Model penciptaan pengetahuan



Sumber: Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi, 1995

Menurut Nonaka (Sangkala 2007: 104-117), penciptaan pengetahuan dalam organisasi dapat dilakukan dengan beberapa langkah. Penciptaan pengetahuan diawali dengan upaya memperluas dan mengembangkan pengetahuan pribadi yang kemudian diikuti dengan proses *berbagi tacid knowledge* individu melalui interaksi sosial sehingga muncul perspektif baru. Setelah itu dilakukan proses eksternalisasi perspektif yang sudah diciptakan tersebut ke dalam bentuk konsep. Konsep tersebut kemudian dilakukan kristalisasi melalui uji coba ke beberapa bagian dalam organisasi, yang selanjutnya disatukan dan disaring apakah pengetahuan yang diciptakan dalam organisasi benar-benar bermanfaat bagi organisasi dan masyarakat melalui langkah-langkah penilaian. Yang terakhir adalah menyebarkan pengetahuan tersebut ke seluruh organisasi sehingga terbentuk jejaring pengetahuan yang terintegrasi.

c. Penyimpanan Pengetahuan (*Storage*)

Penyimpanan merupakan proses pengkodean dan menjaga pengetahuan organisasi yang bernilai untuk dapat digunakan dengan mudah oleh staff dari mana saja dan kapan saja dibutuhkan (Marquardt 1996: 27). Untuk dapat menyimpan pengetahuan dan kemudian menggunakannya kembali (*retrieve*), maka suatu *learning organization* pertama kali harus menentukan apa keuntungan dalam mempertahankannya serta cara apa yang terbaik dalam upaya mempertahankan pengetahuan tersebut. Organisasi memberikan arti kepada data dan informasi melalui refleksi, penelitian dan percobaan. Penyimpanan pengetahuan melibatkan penyimpanan teknis berupa *record* dan *database*, serta proses manusia berupa memori individu dan memori kolektif.

Sistem penyimpanan pengetahuan hingga dapat digunakan kembali dapat dibedakan dalam dua bentuk, yaitu sistem penyimpanan dokumen dan sistem penyimpanan data. Sedangkan penggunaan kembali pengetahuan berlangsung dalam empat bentuk, yaitu menangkap atau mendokumentasikan pengetahuan, pengemasan pengetahuan untuk digunakan kembali, distribusi atau penyebaran pengetahuan, dan penggunaan kembali pengetahuan (Sangkala 2007: 173).

d. Transfer dan Penyebaran (*Knowledge Transfer and Utilization*)

Transfer dan penggunaan pengetahuan mencakup perpindahan informasi dan pengetahuan secara mekanis, elektronik dan interpersonal, baik yang dilakukan dengan sengaja maupun tidak sengaja dalam organisasi secara keseluruhan sebagaimana pengaplikasian dan penggunaannya oleh seluruh anggota organisasi (Marquardt 1996: 27). Transfer pengetahuan secara disengaja antara lain dengan pelaksanaan training, konferensi internal, *briefing*, dan publikasi internal. Sedangkan transfer yang tidak disengaja antara lain dengan rotasi pekerjaan, jaringan informal, dan pekerjaan gugus tugas (*task force*).

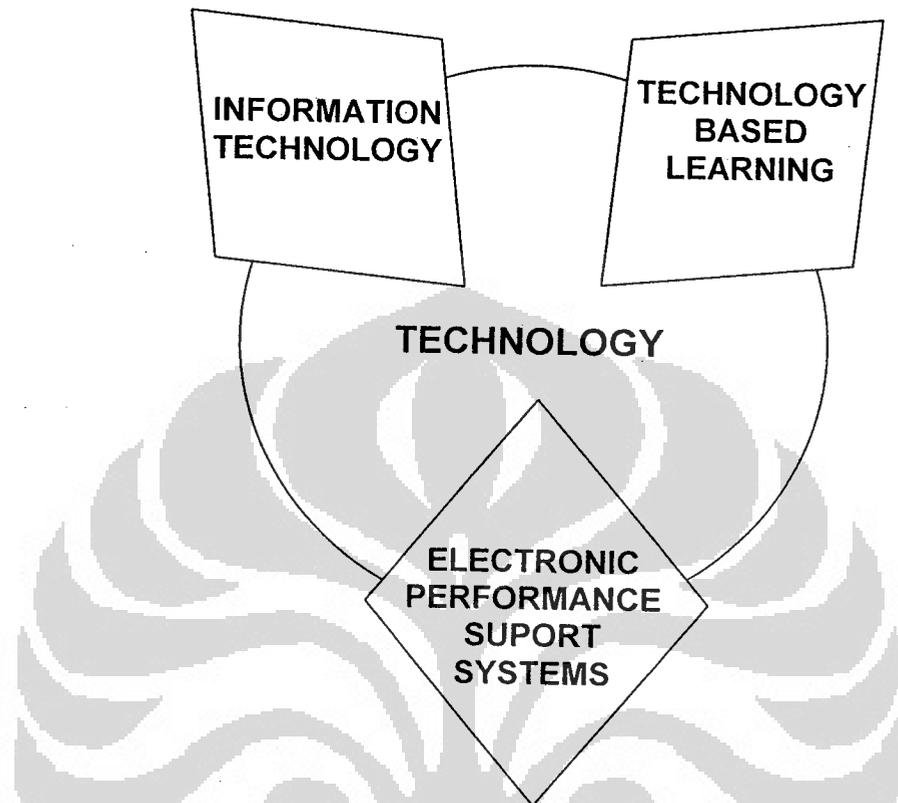
Proses transfer pengetahuan merupakan kegiatan yang tidak mudah dilakukan, terutama bila dikaitkan dengan pengetahuan yang bersifat *tacid* yang mengandung unsur-unsur seperti ambisi yang sulit ditransfer ke pihak lain. Karena itu perlu dirancang berbagai strategi agar proses transfer dapat berlangsung dengan baik, seperti mendesain ruang percakapan, melakukan pekan pengetahuan atau forum terbuka. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah dengan mengurangi faktor penghambat transfer pengetahuan seperti kurangnya kepercayaan anggota untuk melakukan transfer pengetahuan, perbedaan kultur, bahasa dan referensi, tiadanya waktu dan tempat pertemuan, ide-ide yang sempit, stratus dan penghargaan kepada pemilik pengetahuan, serta kurangnya kapasitas menyerap pengetahuan dari penerima (Sangkala 2007:146-147)

2.1.5.5. Subsistem Teknologi (*Technology*)

Subsistem teknologi merupakan pendukung dengan alat informasi dan jaringan teknologi yang terintegrasi yang memungkinkan untuk mengakses dan bertukar informasi dan pembelajaran. Dengan teknologi, maka proses pembelajaran akan menjadi lebih mudah dan menyenangkan. Hal itu karena dengan penggunaan piranti teknologi maju seperti saat ini, maka proses belajar bukan lagi hal yang monoton dan kaku, namun sudah bergerak kepada proses yang dinamis dan interaktif. Dengan teknologi, proses belajar dapat dengan mudah dilakukan dimana saja, kapan saja dan oleh siapa saja, terlebih dengan perkembangan teknologi internet dan juga komunikasi yang memungkinkan interaksi jarak jauh selayaknya komunikasi dengan tatap muka. Penggunaan *e-learning* yang menggunakan teknologi berbasis internet juga makin berkembang menjadi sebuah media pembelajaran alternatif yang sangat handal (Rosenberg 2001:28-31)

Subsistem ini dalam organisasi pembelajaran mencakup teknologi informasi (*information technology*), pembelajaran berbasis teknologi (*technology based learning*), dan sistem elektronik pendukung kinerja (*electronic performance support systems/EPSS*), seperti dapat dilihat pada gambar 2.8 di bawah ini:

Gambar 2.8: Subsistem Teknologi



Sumber: Marquardt, *Building Learning Organization*, 1996:24

Proses pembelajaran yang terjadi dalam suatu organisasi membutuhkan teknologi untuk dapat membantu terciptanya pembelajaran yang lebih efektif dan mempermudah dalam pelaksanaannya. Seperti kita ketahui bahwa dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi belakangan ini, maka seolah tidak ada lagi batasan dalam hal ruang dan waktu, karena teknologi seolah membuatnya menjadi semakin mudah. Dengan teknologi yang tepat dan memiliki kehandalan tinggi dalam suatu *learning organization*, maka akan dapat meningkatkan kemauan, inspirasi, dan keikutsertaan secara aktif anggota organisasi dalam proses pembelajaran.

a. Teknologi Informasi (*Information Technology*)

Teknologi informasi merupakan teknologi berbasis komputer yang digunakan untuk mengumpulkan, mengkodekan, memproses, menyimpan, mentransfer, dan menghubungkan data antara mesin, manusia, dan organisasi. Teknologi informasi mempersembahkan kesempatan strategis yang baru terhadap organisasi untuk belajar dalam basis korporasi yang besar. Teknologi informasi membuat suatu perusahaan dapat mengotomasi pekerjaan dengan biaya yang lebih rendah, menyediakan informasi dan menciptakan informasi baru, serta merubah dirinya sendiri.

Menurut Brown (2003:34), dengan diterapkannya *learning organization* pada suatu organisasi, maka akan lebih mendorong organisasi tersebut untuk lebih memperkuat teknologi informasi yang dimiliki. Penguasaan teknologi informasi pada akhirnya akan meningkatkan pemahaman mengenai perubahan lingkungan yang sedang terjadi sehingga memudahkan dalam penyesuaian diri. Dengan kondisi ini, maka praktek dan prosedur baru yang pada mulanya tidak ada, pada akhirnya akan terlembagakan menjadi prosedur yang baku.

Dengan berkembangnya teknologi informasi maka proses pembelajaran tidak lagi hanya mengandalkan proses tatap muka maupun proses belajar dengan pola yang konvensional. Saat ini telah berkembang teknologi informasi berbasis jaringan seperti intranet dengan *Local Area Network* (LAN), bahkan teknologi internet. Dengan teknologi internet, proses belajar dapat dipermudah dengan tersedianya informasi di berbagai situs yang ada, serta mempermudah komunikasi dengan *e-mail* dan fasilitas *chatting* yang berkembang pesat. Bahkan perkembangan teknologi informasi yang dipadukan dengan komunikasi saat ini telah dapat menciptakan *teleconference* baik melalui telepon seluler maupun media lain, yang tentunya semakin mempermudah proses pembelajaran.

b. Pembelajaran Berbasis Teknologi (*Technology-based Learning*)

Pembelajaran berbasis teknologi mengacu pada alat-alat pembelajaran seperti video, audio, dan training multimedia berbasis komputer untuk

menghantarkan dan berbagi pengetahuan dan keterampilan yang jauh dari lokasi pekerjaan. *Learning organization* akan mempergunakan berbagai teknologi yang dapat mempermudah manusia dalam belajar dan meningkatkan kemampuannya. Dengan piranti teknologi yang digunakan dalam pembelajaran, maka proses belajar akan lebih dinamis, tidak monoton, membangkitkan keingintahuan, serta mempermudah proses *sharing knowledge*. Pembelajaran berbasis teknologi akan dibantu dengan sistem dokumentasi baik yang berupa dokumentasi dalam media penyimpanan berupa audio visual, maupun dokumentasi yang bersifat *online* yang bersifat interaktif.

c. Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (*Electronic Performance Support Systems/EPSS*)

Sistem elektronik pendukung kinerja menggunakan basis data (*text, visual dan audio*) dan berbasis pengetahuan untuk menangkap, menyimpan, dan mendistribusikan informasi yang dimiliki organisasi secara keseluruhan sehingga dapat membantu pekerja dalam mencapai level tertinggi dari kinerjanya dalam waktu yang sesingkat mungkin dengan dukungan personel seminimal mungkin. Sistem elektronik pendukung kinerja tidak dapat bekerja dalam suatu isolasi, namun harus ada ahli yang dapat memberikan dukungan dalam pengelolaan komputer.

Sistem elektronik pendukung kinerja dapat membantu dalam membangun infrastruktur *learning organization* untuk dapat berfungsi lebih efektif. Sistem elektronik pendukung kinerja dirancang untuk dapat memberikan informasi, pengetahuan, saran dan dukungan pada waktu dibutuhkan. Dengan sistem ini maka diharapkan dapat tercipta pengetahuan baru, karena pekerja akan menciptakan teknik, metode dan prosedur baru yang tidak terdapat dalam basis pengetahuan yang ada. Sistem ini juga memungkinkan penangkapan pengetahuan baru melalui interaksi yang terjadi baik melalui *e-mail, shared database* dan wawancara dengan pekerja ahli.

2.1.6. Strategi Menjadi *Learning Organization*.

Membangun suatu *learning organization* merupakan suatu tantangan yang membutuhkan suatu pengertian atau pemahaman akan suatu komitmen untuk menggerakkan kelima subsistem dari model *learning organization* (Marquardt 1996: 179). Hal ini bukan merupakan hal yang mudah, dan tidak ada satu pun jalan atau cara yang dapat menjamin bahwa suatu organisasi dapat menjadi suatu *learning organization*. Hal ini karena *learning organization* sangat terkait dengan karakter manusia, sejarah organisasi, keterampilan dasar yang dimiliki, tingkat penerapan teknologi, visi dan misi organisasi, serta budaya yang terdapat dalam suatu organisasi. Untuk itu perlu dilakukan proses pembelajaran yang terus menerus dan proses perubahan yang adaptif dengan sistem yang diharapkan tumbuh untuk menjadi suatu *learning organization*.

Tidak ada satupun organisasi yang dapat menjadi *learning organization* yang sejati, karena perubahan akan selalu datang dan berjalan secara kontinu seiring dengan perkembangan yang ada. Yang membedakan suatu *learning organization* dengan *nonlearning organization* terletak pada praktek dan pelaksanaan prinsip-prinsip dan disiplin pembelajaran yang ada kelima subsistemnya. Karena itu proses belajar juga harus dapat berlangsung terus menerus dengan menerapkan sejumlah strategi dan tahapan pelaksanaan yang diharapkan dapat mendorong terciptanya suatu *learning organization*.

Langkah pertama untuk menjadi sebuah *learning organization* diperlukan komitmen dari pimpinan tertinggi. Dengan adanya komitmen yang kuat dari pimpinan, maka diharapkan dapat mempengaruhi jajaran dibawahnya untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip *learning organization* secara konsisten. Pimpinan harus dapat meyakinkan anggota organisasi secara keseluruhan, bahwa kesuksesan organisasi akan sangat tergantung dari keinginan mereka dalam belajar dan menciptakan inovasi-inovasi baru. Selain itu pimpinan juga harus dapat menjadi pribadi yang belajar terus menerus sebagai model yang dapat diteladani oleh jajaran dibawahnya.

Pembelajaran yang terjadi juga harus dihubungkan dengan operasi suatu organisasi sesuai bidangnya. Setiap proses dan produk dari pembelajaran harus dihubungkan dengan tujuan strategis suatu organisasi, sehingga dapat

mensinergikan usaha-usaha inti organisasi untuk mencapai tujuannya dengan jenis pembelajaran yang dilakukan. Organisasi dapat membuat suatu tim pembelajaran yang akan memberikan masukan dan telaahan terhadap seluruh arah pembelajaran sehingga dapat dipastikan bahwa pembelajaran yang dilakukan karus mendukung tujuan strategis organisasi.

Organisasi perlu mengukur kemampuannya pada setiap subsistem dari model *learning organization* terkait dengan identifikasi sumber daya, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi, serta kesenjangan (*gap*) yang ada. Banyak organisasi melakukan pengukuran kemampuannya secara informal, namun pada dasarnya pengukuran tersebut perlu dilakukan secara komprehensif, serta perlu pengujian yang sistematis mengenai kompetensi dari suatu *learning organization*.

Hal yang sangat penting dan mendasar adalah usaha untuk mengkomunikasikan visi dari *learning organization* kepada seluruh anggota organisasi. Dengan adanya visi bersama, maka gambaran tentang tujuan dan target yang ingin dicapai organisasi dapat dipahami dengan persepsi yang sama, sehingga memudahkan dalam pencapaiannya. Pola pikir dan tindakan yang sistemik juga sangat perlu disosialisasikan dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, sehingga cara berpikir, perilaku dan tindakan anggota organisasi tidak akan terkotak-kotak menurut bagian dan kepentingannya saja. Organisasi akan dilihat sebagai satu kesatuan yang interdependen, dimana masalah dan solusi yang diperlukan juga harus bersifat sistematis dan terhubung satu sama lain.

Suatu organisasi perlu melakukan transformasi budaya organisasi kepada suatu budaya yang memungkinkan proses belajar dan peningkatan kemampuan yang berkesinambungan. Perlu juga dibangun suatu strategi organisasi dalam pembelajaran, misalnya dengan memberikan penghargaan, mengaplikasikan pembelajaran baru, dan memberi kesempatan individu dalam melakukan eksperimen. Hal lain yang perlu dilakukan antara lain: menciptakan birokrasi yang lebih fleksibel dan merampingkan struktur organisasi, memberdayakan dan memampukan karyawan, memperluas pembelajaran ke seluruh rantai bisnis organisasi, menangkap pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan serta melepaskannya melalui *sharing knowledge* dengan bantuan perangkat teknologi informasi yang ada, mengaplikasikan teknologi terbaik untuk kualitas

pembelajaran terbaik, mendorong proses belajar pada tingkat individu, kelompok dan organisasi, mempelajari lebih lanjut mengenai *learning organization*, serta melakukan proses adaptasi dan perbaikan dan belajar secara terus menerus.

2.1.7. Hasil Penelitian Sebelumnya

2.1.7.1. Penelitian Michael J. Marquardt terhadap 500 organisasi di dunia

Michael J. Marquardt melakukan penelitian terhadap 100 perusahaan manca negara dengan menggunakan 50 pertanyaan kuesioner dalam *learning organization profile* (LOP) yang dikembangkan dengan skala 1-4 (Marquardt 1996:181). Sesuai fax Marquardt kepada Doni Muhandiansyah pada 23 Juni 1999, penelitian *learning organization* menggunakan LOP tersebut telah dilakukan pada 500 organisasi di seluruh dunia (Muhandiansyah :1999).

Metode pengukuran yang dipergunakan Marquardt adalah dengan mentabulasikan hasil pengisian kuesioner dengan instrumen LOP. Data hasil kuesioner tersebut kemudian dihitung nilai rata-rata setiap subsistem dengan rumus sebagai berikut:

$$(\sum R_n \times S_n) / \text{Total responden}$$

Keterangan : R_n : jumlah responden tiap skala ke-n
S_n : nilai skala ke -n
n : 1, 2, 3, dan 4

Menurut Marquardt, suatu organisasi dapat dikategorikan sebagai sebuah *learning organization*, jika telah mempunyai nilai 30 keatas dari setiap subsistemnya (Malau 2007). Klasifikasi dari hasil penelitian menurut Marquardt adalah (Rahayu 2005:60):

1. Nilai di bawah 20 adalah buruk
2. Nilai 20-29 adalah baik
3. Nilai 30 keatas adalah sangat baik

Nilai rata-rata 500 organisasi di dunia yang diteliti oleh Marquardt, sesuai email yang dikirim kepada Edi Purwanto (2003) adalah seperti terlihat pada tabel

2.1. Nilai rata-rata tersebut sampai saat ini masih relevan, sesuai email Marquardt kepada Penulis pada 5 Maret 2008.

Tabel 2.1:
Nilai Rata-rata Penerapan *Learning Organization* Pada 500 Organisasi Dunia

No	Subsistem	Nilai Rata-rata	Keterangan
1	Dinamika Pembelajaran	23,2	Baik
2	Transformasi Organisasi	22,4	Baik
3	Pemberdayaan Manusia	21,8	Baik
4	Pengelolaan Pengetahuan	21,6	Baik
5	Penerapan Teknologi	21	Baik
Rata-rata		22	

Sumber: Purwanto (2003)

2.1.7.2. Penelitian yang dilakukan pada organisasi publik di Indonesia

Terdapat beberapa hasil penelitian mengenai penerapan *learning organization* pada organisasi publik di Indonesia. Dari hasil penelitian tersebut terlihat bahwa penerapan *learning organization* pada organisasi publik di Indonesia belum optimal. Penerapan *learning organization* pada organisasi publik yang tergolong baik dapat dilihat pada Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran Bank Indonesia (Arubusman :2004). Berikut ini beberapa hasil penelitian mengenai penerapan *learning organization* pada organisasi publik di Indonesia yang dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner LOP dan metode pengukuran yang sama dengan metode Marquardt.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Edi Purwanto (2003)

Penelitian dilakukan pada Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia, Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia. Sampel pada penelitian tersebut berjumlah 151 dari jumlah populasi 156 orang yang diambil dengan metode *total sampling*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan *learning organization* di organisasi ini tergolong buruk. Berikut ini hasil penelitian mengenai tingkat penerapan *learning organization* pada Direktorat Jenderal Perlindungan HAM, Departemen Kehakiman dan HAM.

Tabel 2.2

Nilai rata-rata penerapan *learning organization* pada Direktorat Jenderal Perlindungan HAM, Departemen Kehakiman dan HAM

No	Subsistem	Nilai Rata-rata	Keterangan
1	Dinamika Pembelajaran	16,89	Buruk
2	Transformasi Organisasi	17,37	Buruk
3	Pemberdayaan Manusia	17,30	Buruk
4	Pengelolaan Pengetahuan	16,57	Buruk
5	Penerapan Teknologi	16,88	Buruk
Rata-rata		17	Buruk

Sumber: Purwanto (2003)

2. Penelitian yang dilakukan oleh A. Wisnu Pamungkas (2003)

Penelitian dilakukan pada Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Industri Kerajinan Batik (BBKB). Sampel pada penelitian tersebut berjumlah 62 dari jumlah populasi 228 orang yang diambil dengan metode *stratified random sampling*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan *learning organization* di organisasi ini tergolong baik, kecuali pada subsistem dinamika pembelajaran dan subsistem penerapan teknologi yang tergolong buruk. Berikut ini hasil penelitian mengenai tingkat penerapan *learning organization* pada Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Industri Kerajinan Batik.

Tabel 2.3

Nilai rata-rata penerapan *learning organization* pada Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Industri Kerajinan Batik

No	Subsistem	Nilai Rata-rata	Keterangan
1	Dinamika Pembelajaran	19,95	Buruk
2	Transformasi Organisasi	21,46	Baik
3	Pemberdayaan Manusia	20,88	Baik
4	Pengelolaan Pengetahuan	20,40	Baik
5	Penerapan Teknologi	18,14	Buruk
Rata-rata		20,5	Baik

Sumber: Pamungkas (2003)

3. Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Ridhwan (2003)

Penelitian dilakukan pada Direktorat Paten Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Kehakiman dan HAM. Sampel pada penelitian tersebut berjumlah 96 dari jumlah populasi 115 orang yang diambil dengan metode *total sampling*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan *learning organization* di organisasi ini tergolong buruk. Berikut ini hasil penelitian mengenai tingkat penerapan *learning organization* pada Direktorat Paten Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Kehakiman dan HAM.

Tabel 2.4

Nilai rata-rata penerapan *learning organization* pada Direktorat Paten Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Kehakiman dan HAM

No	Subsistem	Nilai Rata-rata	Keterangan
1	Dinamika Pembelajaran	19,06	Buruk
2	Transformasi Organisasi	19,06	Buruk
3	Pemberdayaan Manusia	17,88	Buruk
4	Pengelolaan Pengetahuan	17,41	Buruk
5	Penerapan Teknologi	16,87	Buruk
	Rata-rata	18,06	Buruk

Sumber: Ridhwan (2003)

4. Penelitian yang dilakukan oleh Dian Artanti Arubusman (2004)

Penelitian dilakukan pada Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran Bank Indonesia. Sampel pada penelitian tersebut berjumlah 77 dari jumlah populasi 185 orang yang diambil dengan metode *purposive sampling*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan *learning organization* di organisasi ini tergolong baik. Berikut ini hasil penelitian mengenai tingkat penerapan *learning organization* pada Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran Bank Indonesia.

Tabel 2.5

Nilai rata-rata penerapan *learning organization* pada Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran Bank Indonesia

No	Subsistem	Nilai Rata-rata	Keterangan
1	Dinamika Pembelajaran	24,57	Baik
2	Transformasi Organisasi	25,47	Baik
3	Pemberdayaan Manusia	25,67	Baik
4	Pengelolaan Pengetahuan	25,58	Baik
5	Penerapan Teknologi	24,2	Baik
Rata-rata		25,12	Baik

Sumber: Arubusman (2004)

5. Penelitian yang dilakukan oleh Hernadi (2004)

Edi Purwanto melakukan penelitian di Biro Administrasi dan Kepegawaian dan Biro Kesekretariatan, Sekretariat Jenderal DPR RI. Sampel pada penelitian tersebut berjumlah 56 dari jumlah populasi 60 orang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan *learning organization* di organisasi ini tergolong baik, kecuali pada subsistem pengelolaan pengetahuan dan subsistem penerapan teknologi yang tergolong buruk. Berikut ini hasil penelitian mengenai tingkat penerapan *learning organization* pada Direktorat Jenderal Perlindungan Hal Asasi Manusia, Departemen kehakiman dan Hak Asasi Manusia.

Tabel 2.6

Nilai rata-rata penerapan *learning organization* pada Biro Administrasi dan Kepegawaian dan Biro Kesekretariatan, Sekretariat Jenderal DPR RI

No	Subsistem	Nilai Rata-rata	Keterangan
1	Dinamika Pembelajaran	18,92	Baik
2	Transformasi Organisasi	21,93	Baik
3	Pemberdayaan Manusia	20,53	Baik
4	Pengelolaan Pengetahuan	19,05	Buruk
5	Penerapan Teknologi	19,97	Buruk
Rata-rata		20,08	Baik

Sumber: Hernadi (2004)

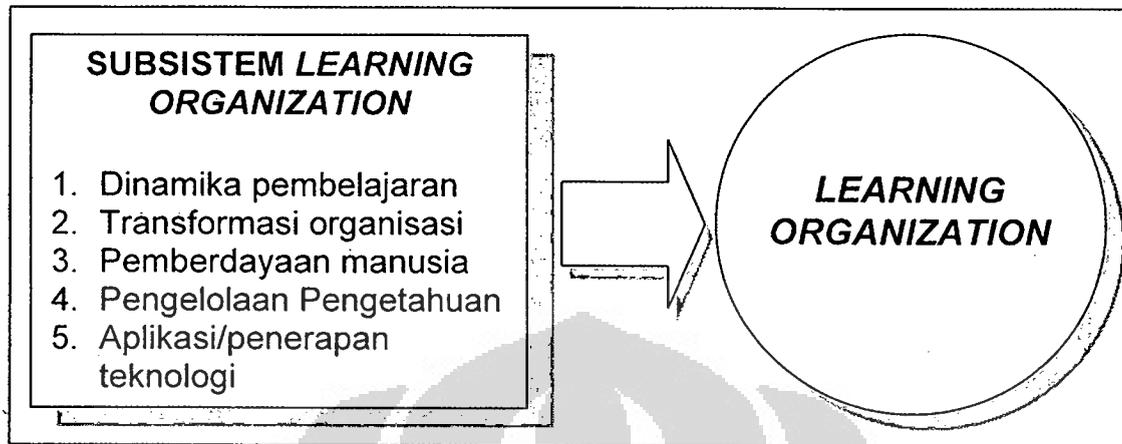
2.1.8. Model Analisis

Berdasarkan pendapat Marquardt (1996:20), seperti telah dijelaskan sebelumnya, terdapat lima buah subsistem dari *learning organization*, yaitu pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), manusia (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*). Kelima subsistem tersebut harus dipenuhi oleh suatu organisasi untuk terciptanya sebuah *learning organization*, karena gabungan kelima subsistem tersebut saling melengkapi satu sama lain dan berhubungan secara dinamis, karena jika suatu subsistem lemah, maka keefektifan dari subsistem yang lain akan melemah secara signifikan.

Penggunaan model *learning organization* Marquardt didasarkan pada kelengkapan subsistem yang dimiliki, dimana terdapat seluruh aspek yang mendukung terciptanya suatu *learning organization*. Model ini tidak hanya menekankan pada pembelajaran sebagai inti *learning organization*, tetapi juga melihat bagaimana suatu organisasi melakukan transformasi organisasi, memberdayakan sumber daya manusia, mengelola pengetahuan, dan menerapkan teknologi untuk mendukung pembelajaran yang dilakukan. Selain itu, model ini telah berhasil diuji coba pada 500 organisasi dunia dengan hasil yang memuaskan.

Berikut ini adalah gambaran model analisis dalam penelitian yang akan dilakukan untuk melihat sejauh mana tingkat penerapan *learning organization* pada organisasi BPKP yang diadaptasi dari model *learning organization* Marquardt, dimana akan dilakukan pengukuran terhadap dinamika pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan manusia, pengelolaan pengetahuan, dan aplikasi/penerapan teknologi.

Gambar 2.9: Model Analisis



2.1.9. Operasionalisasi Konsep

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah kuesioner tentang tingkat penerapan *learning organization*, yang diadaptasi dari *Learning Organization Profile* yang dipublikasikan dalam buku yang berjudul "*Building the Learning Organization : A System Approach to quantum Improvement and Global Success*", karangan Michael J. Marquardt (1996:222-226). Skala yang digunakan juga disesuaikan dengan skala yang digunakan dalam *Learning Organization Profile* tersebut, yaitu menggunakan skala Likert yang dimodifikasi menjadi skala 1-4, dengan formulasi sebagai berikut:

Nilai 1 = Belum diterapkan sama sekali atau baru diterapkan pada sebagian kecil organisasi

Nilai 2 = Diterapkan pada bagian tertentu dalam organisasi

Nilai 3 = Diterapkan hampir secara keseluruhan dalam organisasi (diterapkan secara luas)

Nilai 4 = Diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi

Komponen yang diukur dalam kuesioner tersebut meliputi dinamika pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan manusia, pengelolaan pengetahuan, dan aplikasi/penerapan teknologi. Dalam setiap komponen

tersebut terdiri dari indikator-indikator yang menjelaskan masing-masing komponen. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.7: Operasionalisasi Konsep

Variabel Penelitian	Komponen yang diukur	Indikator yang Diukur	Nomor Item Instrumen
Learning Organization	Dinamika Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran individu • Pembelajaran kelompok • Pembelajaran organisasi 	1 s/d 10
	Transformasi Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Transformasi visi • Transformasi budaya • Transformasi strategi • Transformasi struktur 	11 s/d 20
	Pemberdayaan manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberdayaan pegawai • Pemberdayaan manajer/pimpinan • Pemberdayaan pelanggan • Pemberdayaan pemasok dan penjual • Pemberdayaan rekan aliansi • Pemberdayaan komunitas masyarakat 	21 s/d 30
	Pengelolaan pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> • Akuisisi pengetahuan • Penciptaan pengetahuan • Penyimpanan pengetahuan • Transfer dan penyebaran Informasi 	31 s/d 40
	Aplikasi/penerapan teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi informasi • Pembelajaran berbasis teknologi • Penggunaan sistem elektronik pendukung kinerja (<i>electronic performance support systems/EPSS</i>) 	41 s/d 50

Sumber: Diadaptasi dari model Marquardt (1996:21-28)

2.2. Metode Penelitian

2.2.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif. Tujuan dari penggunaan pendekatan kuantitatif adalah untuk menjelaskan fakta-fakta yang ada (Irawan 2000:32). Penelitian ini akan mengukur persepsi pegawai BPKP terhadap aspek-aspek yang terdapat dalam *learning organization* sesuai model Marquardt. Kelima subsistem yang saling terkait ini adalah dinamika pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan manusia, pengelolaan pengetahuan, dan aplikasi/penerapan teknologi (Marquardt 1996:20).

2.2.2. Jenis/Tipe penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Sugiyono, 2006:11). Jadi penelitian yang dilakukan adalah penelitian yang bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya (Irawan, 2004:60).

2.2.3. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui penyebaran kuesioner dan wawancara langsung dengan responden. Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner dengan pertanyaan tertutup (*closed question*), dimana pertanyaan yang diajukan, akan dijawab oleh responden dengan memilih jawaban yang telah disediakan.

Dokumentasi mengenai visi, misi, struktur organisasi, kepegawaian serta hal lain yang terkait dengan organisasi BPKP didapatkan melalui penelusuran (*browsing*) situs internet BPKP, buku profil organisasi, serta kebijakan dan prosedur yang dikeluarkan oleh BPKP. Informasi mengenai program organisasi berbasis pengetahuan dalam kerangka budaya kerja dan implementasinya di

BPKP diperoleh dari buku seri Budaya Kerja yang dikeluarkan BPKP dan data mengenai *company knowledge profile* BPKP.

Wawancara yang dilakukan merupakan pelengkap kuesioner untuk mendukung informasi yang lebih mendalam mengenai penerapan *learning organization* di BPKP. Dengan adanya wawancara diharapkan dapat menjawab pertanyaan yang mungkin tidak terjawab dalam kuesioner, karena dengan adanya tatap muka dengan responden dimungkinkan dapat menghasilkan informasi yang lebih baik. Narasumber dalam proses wawancara dilakukan terhadap beberapa responden, terutama responden yang terlibat langsung dengan program penerapan *learning organization* di BPKP, seperti responden di Biro Kepegawaian dan Organisasi dan responden dari Pusat Informasi Pengawasan BPKP.

2.2.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan elemen yang akan dijelaskan oleh seorang peneliti dalam penelitiannya (Irawan, 2004 :72). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang aktif bekerja pada BPKP kantor pusat yang berjumlah 1420 orang (data pegawai BPKP per 31 Desember 2007) yang terdiri dari pejabat struktural, pejabat fungsional khusus dan pejabat non struktural. Jumlah 1420 pegawai tersebut merupakan pegawai BPKP kantor pusat yang aktif bekerja, sehingga tidak termasuk pegawai yang sedang dalam tugas belajar dan pegawai yang diperbantukan pada instansi lain.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki suatu populasi yang benar-benar dapat mewakili populasi tersebut (Sugiyono, 2006:91). Karena keterbatasan waktu, biaya dan tenaga, maka dari jumlah pegawai sebanyak 1420 orang tersebut dilakukan penarikan sampel penelitian. Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan formula Krejcie dengan rumus sebagai berikut:

$$S = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot (1-P)}{d^2 (N-1) + \lambda^2 \cdot P \cdot (1-P)}$$

Keterangan :

S = Jumlah sampel

λ^2 = Nilai chi square, dalam penelitian ini digunakan tingkat kesalahan 5% dan $dk=1$, yaitu 3,841

N = Jumlah Populasi = 1420

P = Proporsi ragam populasi, dengan asumsi P = 0,5

d = Tingkat kesalahan 5% = 0,05

maka jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah

$$\begin{aligned} S &= \frac{3,841 \cdot 1420 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5)}{0,05^2 (1420-1) + 3,841 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5)} \\ S &= \frac{1363,555}{4,50775} \\ S &= 302,49 = 302 \text{ orang.} \end{aligned}$$

Penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling*. Hal ini berarti bahwa penarikan sampel dalam penelitian ini memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono 2006:92). Mengingat pegawai BPKP tersebar pada unit-unit yang berbeda, maka sampel akan ditarik dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling*, yaitu penggunaan perwakilan berimbang yang diambil dari wakil masing-masing unit populasi (Bungin 2005 : 114). Sebanyak 302 responden akan diambil dari masing-masing unit kerja di BPKP kantor pusat sesuai dengan persentase jumlah pegawai yang dimiliki.

2.2.5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dimaksudkan untuk membuktikan bahwa instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono 2006:137). Untuk menguji validitas konstruksi dapat digunakan pendapat dari ahli (*judgment*

experts) untuk melihat kesesuaiannya dengan teori yang ada (Sugiyono 2006:137). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner *Learning Organization Profile* yang dikembangkan oleh Prof. Michael J. Marquardt dan telah diuji coba pada 500 perusahaan di dunia. Penggunaan kuesioner tersebut dilakukan atas ijin Prof. Michael J. Marquardt melalui email pada tanggal 6 Maret 2008 (Lampiran 4). Kuesioner tersebut kemudian dikonsultasikan dengan Prof Dr. Martani Huseini untuk melihat kesesuaian instrumen dengan obyek yang akan diteliti.

Validitas internal ditentukan dengan mengukur tingkat konsistensi setiap butir pertanyaan dengan hasil ukur instrumen secara keseluruhan. Validitas butir tercermin pada besaran koefisien korelasi antara nilai butir (item) dengan nilai keseluruhan (total). Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan Product Moment, seperti dalam rumus berikut ini (Uyanto 2006:200):

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

Keterangan:

X = skor butir-butir pertanyaan/faktor

Y = skor total.

Apabila korelasi tiap butir pertanyaan bernilai positif dan r hitung $>$ r tabel, maka butir pertanyaan tersebut telah sempurna dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur tingkat konsistensi hasil suatu penelitian apabila instrumen digunakan beberapa kali untuk obyek yang sama, sehingga dapat dipercaya (Sugiyono 2006:137). Untuk menguji reliabilitas suatu instrumen dapat menggunakan Cronbach Alpha seperti rumus dibawah ini (Uyanto 2006:240), dimana suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai uji reliabilitasnya lebih dari 0,70.

$$\alpha_{\text{Cronbach}} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_p^2} \right)$$

Keterangan:

K = Jumlah butir dalam skala pengukuran

s_i^2 = Ragam (variance) dari butir ke-i

s_p^2 = Ragam (variance) dari skor total

Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas pertanyaan dalam kuesioner sebelum disebarakan kepada responden, terlebih dahulu telah dilakukan *pre-test* dengan menyebarkan kuesioner kepada 25 pegawai. Berikut ini adalah validitas dan reliabilitas dari hasil dari pengolahan data dengan SPSS.

2.2.5.1. Validitas

A. Validitas Faktor

Berikut ini adalah uji validitas terhadap faktor-faktor yang terdapat dalam instrumen penelitian *learning organization*:

Tabel 2.8:
Hasil Uji Validitas Faktor

No	Variabel	Nilai R_{xy}	Validitas
1	Dinamika Pembelajaran	0.946	Valid
2	Transformasi Organisasi	0.903	Valid
3	Pemberdayaan Manusia	0.908	Valid
4	Pengelolaan Pengetahuan	0.921	Valid
5	Penerapan Teknologi	0.870	Valid
Batas Validitas (tabel r product Moment)			
$r_{5\%} = 0.396$			
$r_{1\%} = 0.487$			

Sumber: Hasil pengolahan data *pre-test*

Tabel diatas menunjukkan bahwa faktor-faktor dalam instrumen penelitian ini memiliki validitas yang tinggi, dimana nilai r_{xy} rata-rata diatas $r_{5\%} = 0.396$, bahkan diatas $r_{1\%} = 0.487$. Dengan nilai validitas yang sangat tinggi, maka faktor-faktor yang membangun kuesioner ini dapat digunakan untuk penelitian di BPKP.

B. Validitas Butir

1. Dinamika Pembelajaran

Subsistem Dinamika Pembelajaran memiliki 10 (sepuluh) butir pertanyaan sebagai berikut:

1. Di BPKP, kami memandang bahwa pembelajaran secara kontinu yang dilakukan oleh seluruh pegawai merupakan prioritas utama.
2. Di BPKP, setiap pegawai didorong dan diharapkan untuk belajar dan mengembangkan diri.
3. Di BPKP, pegawai mencegah distorsi dan penyumbatan informasi melalui berbagai cara seperti aktif dalam mendengarkan dan memberikan umpan balik.
4. Di BPKP, pegawai dilatih dan diarahkan untuk belajar bagaimana cara belajar (*learning how to learn*).
5. Di BPKP, kami menggunakan metode belajar yang beragam untuk mempermudah proses belajar (seperti: diskusi, musik, gambar, grafik, dll).
6. Di BPKP, Pegawai BPKP memperluas pengetahuan melalui proses belajar dari pengalaman (*adaptif*), berorientasi masa depan (*anticipatory*), dan belajar kreatif.
7. Tim/kelompok dan individu di BPKP menggunakan proses belajar dengan tindakan/*action learning process* (belajar dari refleksi suatu masalah atau situasi dan menerapkannya dalam tindakan masa depan).
8. Tim/kelompok di BPKP didorong untuk belajar bersama dan saling berbagi satu sama lain dengan berbagai cara (misal: buletin elektronik, *newsletter*, rapat antar kelompok).
9. Di BPKP, pegawai dapat berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem yang menyeluruh/holistik (berpikir sistem).
10. Tim/kelompok di BPKP menerima pelatihan mengenai cara bekerja dan belajar dalam kelompok/group.

Berikut ini adalah uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan pada subsistem dinamika pembelajaran:

Tabel 2.9:
Hasil Uji Validitas Butir Subsistem Dinamika Pembelajaran

No	Butir Kuesioner	Nilai R_{xy}	Validitas
1	Butir 1	0.744	Valid
2	Butir 2	0.689	Valid
3	Butir 3	0.719	Valid
4	Butir 4	0.796	Valid
5	Butir 5	0.712	Valid
6	Butir 6	0.822	Valid
7	Butir 7	0.659	Valid
8	Butir 8	0.840	Valid
9	Butir 9	0.806	Valid
10	Butir 10	0.809	Valid
Batas Validitas (tabel r product Moment)			
$r_{5\%} = 0.381$			
$r_{1\%} = 0.487$			

Sumber: Hasil pengolahan data *pre-test*

Tabel diatas menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan dalam subsistem dinamika pembelajaran memiliki validitas yang tinggi, dimana nilai r_{xy} rata-rata diatas $r_{5\%} = 0.381$, bahkan diatas $r_{1\%} = 0.487$. Dengan nilai validitas yang sangat tinggi, maka butir-butir pertanyaan tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya di BPKP.

2. Transformasi Organisasi

Subsistem Transformasi Organisasi memiliki 10 (sepuluh) butir pertanyaan sebagai berikut:

1. Di BPKP, seluruh jajaran dalam organisasi mengerti pentingnya menjadi sebuah *learning organization*.
2. Di BPKP, manajemen puncak/pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah *learning organization*.
3. Di BPKP terdapat iklim yang mendukung dan mengakui arti penting kegiatan belajar.

4. Di BPKP, pegawai memiliki komitmen untuk terus menerus belajar untuk peningkatan/perbaikan.
5. Di BPKP, pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang pernah dialami.
6. Di BPKP, kami menghargai individu atau tim/kelompok yang senantiasa belajar dan membantu yang lainnya untuk belajar.
7. Di BPKP, kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional organisasi.
8. BPKP mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan meningkatkan pembelajaran di seluruh organisasi (misalnya: rotasi pekerjaan lintas unit, sistem belajar "on the job" yang terstruktur).
9. Struktur organisasi BPKP dirampingkan dengan beberapa tingkat manajemen untuk memaksimalkan komunikasi dan pembelajaran antar tingkatan.
10. Di BPKP, kami melakukan koordinasi satu sama lain lebih didasarkan pada sasaran/tujuan dan proses belajar itu sendiri, dan tidak membatasi diri dengan perbedaan unit.

Berikut ini adalah uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan pada subsistem transformasi organisasi:

Tabel 2.10:
Hasil Uji Validitas Butir Subsistem Transformasi Organisasi

No	Butir Kuesioner	Nilai R_{xy}	Validitas
1	Butir 1	0.700	Valid
2	Butir 2	0.817	Valid
3	Butir 3	0.628	Valid
4	Butir 4	0.720	Valid
5	Butir 5	0.760	Valid
6	Butir 6	0.801	Valid
7	Butir 7	0.790	Valid
8	Butir 8	0.796	Valid
9	Butir 9	0.678	Valid
10	Butir 10	0.769	Valid

Batas Validitas (tabel r product Moment)
 $r_{5\%} = 0.381$
 $r_{1\%} = 0.487$

Sumber: Hasil pengolahan data *pre-test*

Tabel diatas menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan dalam subsistem transformasi organisasi memiliki validitas yang tinggi, dimana nilai r_{xy} rata-rata diatas $r_{5\%} = 0.381$, bahkan diatas $r_{1\%} = 0.487$. Dengan nilai validitas yang sangat tinggi, maka butir-butir pertanyaan tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya di BPKP.

3. Pemberdayaan Manusia

Subsistem Pemberdayaan Manusia memiliki 10 (sepuluh) butir pertanyaan sebagai berikut:

1. Di BPKP, kami berupaya membangun kekuatan kerja yang mampu dan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja.
2. Di BPKP, kewenangan didesentralisasikan dan didelegasikan untuk menyeimbangkan tanggung jawab dan kapasitas belajar seseorang.
3. Atasan dan bawahan di BPKP bekerjasama dalam kemitraan untuk belajar dan menyelesaikan masalah bersama-sama.
4. Di BPKP, atasan berperan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator dalam proses pembelajaran.
5. Pimpinan BPKP menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar untuk pegawai, serta mendorong mereka untuk bereksperimen dan mempraktekkan apa yang dipelajari sehingga pengetahuan baru dapat digunakan.
6. Di BPKP, kami aktif berbagi informasi dengan pengguna produk dan jasa BPKP (*customers*), untuk memperoleh masukan bagi pembelajaran dan meningkatkan kualitas pelayanan/produk.
7. BPKP menyediakan peluang kepada mitra kerja dan masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktifitas pembelajaran dan pelatihan (*training*).
8. Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan melalui penerapan rencana dan strategi organisasi yang diarahkan untuk dapat menyerap/mendapatkan pengetahuan dan keahlian dari mitra kerja.
9. Kami berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama dengan pengguna produk dan jasa BPKP (*customers*), masyarakat, asosiasi profesional, dan institusi akademik.

10. Kami aktif mencari mitra belajar diantara pengguna produk dan jasa BPKP (*customers*), masyarakat, pemasok, dan *stakeholders* lainnya.

Berikut ini adalah hasil uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan pada subsistem pemberdayaan manusia:

Tabel 2.11:
Hasil Uji Validitas Butir Subsistem Pemberdayaan Manusia

No	Butir Kuesioner	Nilai R_{xy}	Validitas
1	Butir 1	0.745	Valid
2	Butir 2	0.658	Valid
3	Butir 3	0.823	Valid
4	Butir 4	0.751	Valid
5	Butir 5	0.816	Valid
6	Butir 6	0.879	Valid
7	Butir 7	0.731	Valid
8	Butir 8	0.742	Valid
9	Butir 9	0.730	Valid
10	Butir 10	0.610	Valid
Batas Validitas (tabel r product Moment)			
$r_{5\%} = 0.381$			
$r_{1\%} = 0.487$			

Sumber: Hasil pengolahan data *pre-test*

Tabel diatas menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan dalam subsistem pemberdayaan manusia memiliki validitas yang tinggi, dimana nilai r_{xy} rata-rata diatas $r_{5\%} = 0.381$, bahkan diatas $r_{1\%} = 0.487$. Dengan nilai validitas yang sangat tinggi, maka butir-butir pertanyaan tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya di BPKP.

4. Pengelolaan Pengetahuan

Subsistem Pengelolaan Pengetahuan memiliki 10 (sepuluh) butir pertanyaan sebagai berikut:

1. Di BPKP, pegawai aktif mencari informasi yang dapat meningkatkan kinerja.
2. BPKP mempunyai sistem yang dapat diakses untuk mengumpulkan informasi internal dan eksternal.

3. Di BPKP, pegawai ikut memonitor *trend* yang terjadi di luar kantor dengan melihat apa yang dilakukan pihak/instansi lain (misalnya: dengan studi banding (*benchmarking*) praktek-praktek terbaik, menghadiri konferensi dan melakukan uji coba terhadap hasil riset).
4. Di BPKP, pegawai dilatih untuk memiliki keahlian berpikir dan bereksperimen secara kreatif.
5. Di BPKP, kami sering menciptakan proyek-proyek percontohan, untuk menguji cara-cara baru dalam mengembangkan suatu produk/layanan jasa.
6. Di BPKP, sistem dan struktur dibuat untuk menjamin bahwa pengetahuan yang penting dikodekan, disimpan, dan dapat digunakan oleh siapa saja yang membutuhkan.
7. Di BPKP, pegawai sadar akan pentingnya melakukan pembelajaran dalam organisasi, dan berbagi pengetahuan dengan yang lainnya.
8. Di BPKP terdapat tim lintas fungsi yang dibentuk untuk memfasilitasi proses transfer pengetahuan dan pembelajaran antar kelompok, unit dan bagian.
9. Di BPKP, kami secara terus menerus mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan dalam organisasi secara keseluruhan.
10. BPKP mendukung bidang, unit dan proyek tertentu yang menghasilkan pengetahuan baru dengan memberikan kesempatan belajar bagi anggota organisasi.

Berikut ini adalah hasil uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan pada subsistem pengelolaan pengetahuan:

Tabel 2.12:

Hasil Uji Validitas Butir Subsistem Pengelolaan Pengetahuan

No	Butir Kuesioner	Nilai R_{xy}	Validitas
1	Butir 1	0.629	Valid
2	Butir 2	0.671	Valid
3	Butir 3	0.700	Valid
4	Butir 4	0.691	Valid
5	Butir 5	0.843	Valid
6	Butir 6	0.673	Valid
7	Butir 7	0.798	Valid
8	Butir 8	0.835	Valid
9	Butir 9	0.777	Valid

10	Butir 10	0.851	Valid
Batas Validitas (tabel r product Moment) $r_{5\%} = 0.381$ $r_{1\%} = 0.487$			

Sumber: Hasil pengolahan data *pre-test*

Tabel diatas menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan dalam subsistem pengelolaan pengetahuan memiliki validitas yang tinggi, dimana nilai r_{xy} rata-rata diatas $r_{5\%} = 0.381$, bahkan diatas $r_{1\%} = 0.487$. Dengan nilai validitas yang sangat tinggi, maka butir-butir pertanyaan tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya di BPKP.

5. Penerapan Teknologi

Subsistem Pengelolaan Pengetahuan memiliki 10 (sepuluh) butir pertanyaan sebagai berikut:

1. Pembelajaran di BPKP difasilitasi dengan sistem informasi berbasis komputer yang efektif dan efisien.
2. Pegawai BPKP mempunyai akses terhadap jalur cepat informasi (*Local Area Network* (LAN), internet, fasilitas *online*, dll).
3. Fasilitas belajar yang dimiliki BPKP (misalnya: ruang pelatihan dan konferensi) dilengkapi dengan sarana multimedia dan lingkungan belajar berbasis integrasi seni, warna, musik dan alat-alat peraga.
4. Pegawai BPKP memiliki akses pada program-program belajar berbasis komputer dan alat elektronik (misalnya: *software just in time* dan pembuatan *flowchart*) yang dapat membantu dalam pekerjaan.
5. Di BPKP, kami menggunakan teknologi pengelompokan untuk mengelola proses-proses pada tim/kelompok/bagian (misalnya: manajemen proyek, manajemen rapat, *team process*).
6. Di BPKP, kami mendukung konsep belajar "*just in time*", suatu sistem yang mengintegrasikan sistem pembelajaran dengan dukungan teknologi, pelatihan, dan pekerjaan aktual ke dalam suatu proses tunggal.
7. BPKP sudah menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (*Electronic Performance Support Systems/EPSS**) untuk mendukung proses belajar dan memungkinkan menyelesaikan pekerjaan lebih baik.

8. BPKP merancang dan menyesuaikan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (*Electronic Performance Support Systems/EPSS*) untuk memenuhi kebutuhan belajar yang paling tepat untuk dipergunakan.
9. Pegawai BPKP memiliki akses penuh terhadap data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara efektif.
10. Pegawai BPKP dapat mengadopsi sistem perangkat lunak (*software*) untuk mengumpulkan, mengkodekan, menyimpan, menciptakan, dan mentransfer informasi dengan berbagai cara yang paling sesuai untuk memenuhi kebutuhan.

Berikut ini adalah hasil uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan pada subsistem penerapan teknologi:

Tabel 2.13:
Hasil Uji Validitas Butir Subsistem Penerapan Teknologi

No	Butir Kuesioner	Nilai R_{xy}	Validitas
1	Butir 1	0.749	Valid
2	Butir 2	0.629	Valid
3	Butir 3	0.767	Valid
4	Butir 4	0.847	Valid
5	Butir 5	0.629	Valid
6	Butir 6	0.843	Valid
7	Butir 7	0.776	Valid
8	Butir 8	0.821	Valid
9	Butir 9	0.784	Valid
10	Butir 10	0.696	Valid
Batas Validitas (tabel r product Moment)			
$r_{5\%} = 0.381$			
$r_{1\%} = 0.487$			

Sumber: Hasil pengolahan data *pre-test*

Tabel diatas menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan dalam subsistem penerapan teknologi memiliki validitas yang tinggi, dimana nilai r_{xy} rata-rata diatas $r_{5\%} = 0.381$, bahkan diatas $r_{1\%} = 0.487$. Dengan nilai validitas yang sangat tinggi, maka butir-butir pertanyaan tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya di BPKP.

2.2.5.2. Reliabilitas

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas terhadap sub variabel dari *learning organization*:

Tabel 2.14:
Hasil Uji Reliabilitas Sub Variabel *Learning Organization*

No	Variabel	Cronbach Alpha
1	Dinamika Pembelajaran	0.917
2	Transformasi Organisasi	0.909
3	Pemberdayaan Manusia	0.913
4	Pengelolaan Pengetahuan	0.912
5	Penerapan Teknologi	0.916

Sumber: Hasil pengolahan data *pre-test*

Tabel diatas menunjukkan bahwa sub variabel *learning organization* memiliki reliabilitas yang tinggi, dimana nilai Cronbach Alpha menunjukkan nilai yang tinggi diatas 0,70. Dengan nilai reliabilitas yang sangat tinggi, maka sub variabel tersebut memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi untuk digunakan untuk penelitian selanjutnya di BPKP. Nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* juga tidak bertambah yang menunjukkan bahwa tidak ada butir pertanyaan yang perlu dihapus (lihat lampiran 5)

2.2.6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini akan melihat bagaimana tingkat penerapan *learning organization* pada BPKP ditinjau dari upaya organisasi dalam melakukan proses pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan sumber daya manusia, pengelolaan pengetahuan dan penerapan/aplikasi teknologi. Untuk itu data-data hasil pengisian kuesioner dikumpulkan, kemudian data tersebut ditabulasi dan dianalisis dengan metode analisis deskriptif statistik untuk menjawab pertanyaan penelitian. Besaran statistik dasar yang digunakan adalah rata-rata (*mean*) dengan rumus perhitungan Marquardt, yaitu:

($\sum R_n \times S_n$)/Total responden

Keterangan : R_n : jumlah responden tiap skala ke-n

S_n : nilai skala ke –n

n : 1, 2, 3, dan 4

Dari setiap indikator dihitung dan disimpulkan persentase terbanyak. Hasil dari masing-masing indikator tersebut kemudian diakumulasikan dan dihitung rata-ratanya untuk memperoleh tingkat penerapannya yang disesuaikan dengan *range result* Marquardt. Setelah itu hasilnya dibandingkan dengan skala hasil penelitian Marquardt pada 500 perusahaan dunia. Kemudian, dilakukan penilaian akhir berupa kesimpulan mengenai tingkat penerapan *learning organization* pada BPKP, untuk selanjutnya diberikan saran untuk perbaikan ke depan.

2.2.7. Keterbatasan Penelitian

Dalam pelaksanaan tugasnya mengaudit suatu obyek pemeriksaan, para auditor terutama yang berada di unit kedeputian lebih banyak beraktifitas di luar kantor. Berbeda dengan pegawai yang berada di Unit Sekretariat Jenderal dan Pusat-Pusat BPKP yang lebih banyak beraktifitas di kantor. Hal tersebut terkadang menjadi kendala dalam proses penyebaran kuesioner yang lebih merata, sehingga proporsi responden antar satu unit kerja dengan unit lainnya menjadi kurang proporsional menurut persentase pegawai yang ada pada unit tersebut, terutama pada unit kedeputian.

Selain itu karena obyek penelitian ini merupakan pendapat atau persepsi dari para pegawai BPKP di kantor pusat, maka penelitian ini belum mencerminkan pendapat pegawai BPKP yang berada di kantor-kantor perwakilan seluruh Indonesia. Namun secara umum karakteristik dan sifat pekerjaan para pegawai BPKP baik di kantor pusat maupun di daerah pada dasarnya homogen, hanya lingkup wilayahnya saja yang berbeda. Sehingga dengan tingkat homogenitas pekerjaan yang tinggi, secara umum hasil penelitian ini dapat menggambarkan persepsi para pegawai BPKP secara keseluruhan.

BAB III

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

3.1 Profil Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) merupakan Lembaga Pemerintahan Non Departemen (LPND) yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden dan Wakil Presiden. Sesuai Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen, BPKP mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengawasan keuangan dan pembangunan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal ini BPKP membantu Presiden dan Wakil Presiden mengawasi pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara dan pembangunan, agar sesuai dengan

Dalam melaksanakan tugas tersebut, BPKP menyelenggarakan fungsi:

- a. Pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional di bidang pengawasan keuangan dan pembangunan;
- b. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengawasan keuangan dan pembangunan;
- c. Koordinasi kegiatan fungsional dalam pelaksanaan tugas BPKP;
- d. Pemantauan, pemberian bimbingan dan pembinaan terhadap kegiatan pengawasan keuangan dan pembangunan;
- e. Penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan umum, ketatausahaan, organisasi dan tatalaksana, kepegawaian, keuangan, kearsipan, hukum, persandian, perlengkapan dan rumah tangga.

Dalam menyelenggarakan fungsi sebagaimana dimaksud tersebut, BPKP mempunyai kewenangan :

- a. Penyusunan rencana nasional secara makro di bidangnya;
- b. Perumusan kebijakan di bidangnya untuk mendukung pembangunan secara makro;

- c. Penetapan sistem informasi di bidangnya;
- d. Pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan otonomi daerah yang meliputi pemberian pedoman, bimbingan, pelatihan, arahan, dan supervisi di bidangnya;
- e. Penetapan persyaratan akreditasi lembaga pendidikan dan sertifikasi tenaga profesional/ahli serta persyaratan jabatan di bidangnya;
- f. Kewenangan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yaitu :
 - 1) memasuki semua kantor, bengkel, gudang, bangunan, tempat-tempat penimbunan, dan sebagainya;
 - 2) meneliti semua catatan, data elektronik, dokumen, buku perhitungan, surat-surat bukti, notulen rapat panitia dan sejenisnya, hasil survei laporan-laporan pengelolaan, dan surat-surat lainnya yang diperlukan dalam pengawasan;
 - 3) pengawasan kas, surat-surat berharga, gudang persediaan dan lain-lain;
 - 4) meminta keterangan tentang tindak lanjut hasil pengawasan, baik hasil pengawasan BPKP sendiri maupun hasil pengawasan Badan Pemeriksa Keuangan, dan lembaga pengawasan lainnya.

3.2 Sejarah Singkat

Sejarah Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) tidak dapat dilepaskan dari sejarah perkembangan aparat pengawasan fungsional pemerintah atau yang sekarang disebut Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP). Dengan besluit Nomor 44 tanggal 31 Oktober 1936 secara eksplisit ditetapkan bahwa Djawatan Akuntan Negara (*Regering Accountantsdienst*) bertugas melakukan penelitian terhadap pembukuan dari berbagai perusahaan negara dan jawatan tertentu. Dengan demikian, dapat dikatakan APIP pertama di Indonesia adalah Djawatan Akuntan Negara (DAN). Secara struktural DAN yang bertugas mengawasi pengelolaan perusahaan negara berada di bawah Thesauri Jenderal pada Kementerian Keuangan. Dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 175/BDS/V tanggal 19 Desember 1959, Djawatan Akuntan Pajak (*Belasting Accountantsdienst*) yang dibentuk tahun 1921 juga di bawah Departemen Keuangan digabungkan dengan DAN.

Dengan Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 1961 tentang Instruksi bagi Kepala Djawatan Akuntan Negara (DAN), kedudukan DAN dilepas dari Thesauri Jenderal dan ditingkatkan kedudukannya langsung di bawah Menteri Keuangan. DAN merupakan alat pemerintah yang bertugas melakukan semua pekerjaan akuntan bagi pemerintah atas semua departemen, jawatan, dan instansi di bawah kekuasaannya. Sementara itu fungsi pengawasan anggaran dilaksanakan oleh Thesauri Jenderal. Selanjutnya dengan Keputusan Presiden Nomor 239 Tahun 1966 dibentuklah Direktorat Djendral Pengawasan Keuangan Negara (DDPKN) pada Departemen Keuangan. Tugas DDPKN meliputi pengawasan anggaran dan pengawasan badan usaha/jawatan, yang semula menjadi tugas DAN dan Thesauri Jenderal.

DJPKN mempunyai tugas melaksanakan pengawasan seluruh pelaksanaan anggaran negara, anggaran daerah, dan badan usaha milik negara/daerah. Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 70 Tahun 1971, khusus pada Departemen Keuangan, tugas Inspektorat Jendral dalam bidang pengawasan keuangan negara dilakukan oleh DJPKN. Dengan diterbitkannya Keputusan Presiden Nomor 31 Tahun 1983 tanggal 30 Mei 1983, DJPKN ditransformasikan menjadi BPKP, sebuah lembaga pemerintah non departemen (LPND) yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden.

3.3 Visi, Misi, dan Nilai-Nilai

Visi : Auditor intern pemerintah yang proaktif dan terpercaya dalam mentranformasikan manajemen pemerintahan menuju pemerintahan yang baik dan bersih.

Misi :

1. Mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik, meningkatnya pelayanan publik serta terwujudnya iklim yang mencegah KKN;
2. Meningkatkan kepercayaan publik kepada Pemerintah melalui program kehumasan hasil pengawasan;

3. Mengembangkan *governance system* dan sinergi antar APIP dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pengawasan intern pemerintah guna memberi dukungan bagi proses pengambilan kebijakan oleh Presiden.

Nilai-nilai :

1. Proaktif
2. Independen
3. Orientasi Pengguna
4. Nurani dan Akal Sehat
5. Integritas
6. Responsibel dan Akuntabel

3.4 Struktur Organisasi

BPKP dipimpin oleh seorang Kepala yang dibantu oleh satu Sekretariat Utama dan lima Deputi yang membawahi bidangnya masing-masing, yaitu:

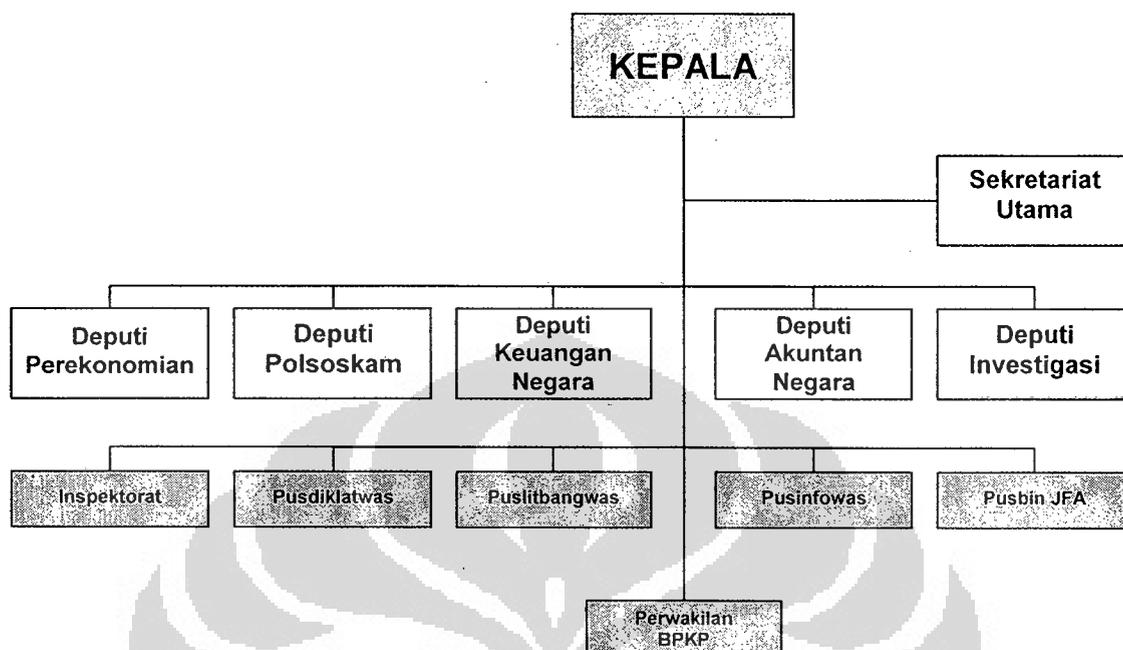
1. Deputi Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Perekonomian
2. Deputi Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Politik, Sosial, dan Keamanan
3. Deputi Pengawasan Bidang Penyelenggaraan Keuangan Daerah
4. Deputi Bidang Akuntan Negara
5. Deputi Bidang Investigasi.

Selain itu, terdapat satu Inspektorat dan empat Pusat yaitu :

1. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan
2. Pusat Penelitian dan Pengembangan Pengawasan
3. Pusat Informasi Pengawasan
4. Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor.

BPKP dalam melaksanakan tugas pengawasannya mempunyai Kantor Perwakilan di 25 provinsi seluruh Indonesia. Berikut ini adalah struktur organisasi BPKP:

Gambar 3.1: Struktur Organisasi BPKP



Sumber: situs www.bpkp.go.id

3.5 Fokus Kegiatan BPKP

Kegiatan BPKP dikelompokkan ke dalam empat kelompok, yaitu: audit; konsultasi, asistensi dan evaluasi; pemberantasan KKN; dan pendidikan dan pelatihan pengawasan. Kegiatan Audit yang dilaksanakan di BPKP mencakup:

1. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)
2. Laporan Keuangan dan Kinerja BUMN, BUMD dan Badan Usaha lainnya
3. Pemanfaatan pinjaman dan hibah luar negeri
4. Kredit Usaha Tani (KUT) dan Kredit Ketahanan Pangan (KKP)
5. Peningkatan Penerimaan Negara, termasuk Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)
6. Dana *Off Balance Sheet* BUMN maupun Yayasan yang terkait
7. Dana *Off Balance Sheet* pada Departemen/LPND
8. Pemeriksaan tindak lanjut atas temuan-temuan pemeriksaan
9. Pemeriksaan khusus (audit investigasi) untuk mengungkapkan adanya indikasi praktek Tindakan Pidana Korupsi (TPK) dan penyimpangan lain sepanjang hal itu membutuhkan keahlian di bidangnya

10. Pemeriksaan lainnya yang menurut pemerintah bersifat perlu dan *urgen* untuk segera dilakukan.

Di bidang konsultasi, asistensi dan evaluasi, BPKP berperan sebagai konsultan bagi para *stakeholders* menuju tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Konsultasi dimaksud mencakup Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP), Sistem Akuntansi Keuangan Daerah (SAKD), *Good Corporate Governance* (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)/Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Di pemberantasan KKN, BPKP membantu Pemerintah memerangi praktek korupsi, kolusi dan nepotisme dengan membentuk gugus tugas anti korupsi dengan keahlian audit forensik. Dalam rangka penegakan hukum dan pemberantasan KKN, BPKP telah mengikat kerja sama dengan Kejaksaan Agung dan Kepolisian RI yang dituangkan dalam bentuk Surat Keputusan Bersama. BPKP juga mengikat kerja sama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi. BPKP tergabung dalam Tim Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Timtas Tipikor) bersama-sama dengan Kejaksaan dan Kepolisian.

Di bidang pendidikan dan pelatihan pengawasan, BPKP menjadi instansi pembina untuk mengembangkan Jabatan Fungsional Auditor (JFA) di lingkungan instansi Pemerintah. Setiap Auditor Pemerintah harus memiliki sertifikat sebagai Pejabat Fungsional Auditor. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan (Pusdilawas) BPKP berperan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan sertifikasi kepada seluruh auditor Pemerintah.

3.6 *Shareholder dan Stakeholders*

Shareholder BPKP adalah Presiden dan Wakil Presiden Republik Indonesia. Presiden selaku kepala pemerintahan memerlukan hasil pengawasan BPKP sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan-kebijakan dalam menjalankan pemerintahan dan memenuhi kewajiban akuntabilitasnya. Hasil pengawasan BPKP pun diperlukan oleh para penyelenggara pemerintahan lainnya termasuk pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota dalam pencapaian dan peningkatan kinerja instansi yang dipimpinnya.

Pihak-pihak yang merupakan stakeholders BPKP adalah:

1. Lembaga Legislatif

Hasil pengawasan BPKP berguna bagi lembaga legislatif sebagai bahan dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan tugas eksekutif dan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan berbagai peraturan perundang-undangan. Untuk keperluan tersebut, BPKP diharapkan mampu menyediakan masukan-masukan yang dibutuhkan bagi lembaga legislatif, setelah mendapat izin dari Pemerintah.

2. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)

BPK selaku eksternal auditor pemerintah memerlukan hasil pengawasan BPKP dalam rangka memberikan penilaian atas kinerja eksekutif. Untuk keperluan tersebut, hasil pengawasan BPKP dapat digunakan oleh BPK dalam rangka memberikan opini terhadap laporan keuangan eksekutif, serta dalam menentukan luasnya ruang lingkup audit yang dilaksanakan menjadi lebih efisien dan efektif.

3. Aparat Penegak Hukum

Aparat penegak hukum, terutama jajaran Kejaksaan Agung, Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Komisi Anti Korupsi dapat memanfaatkan hasil pengawasan BPKP sebagai bahan dalam rangka penegakan supremasi hukum menuju penyelenggaraan pemerintahan yang bersih.

4. Pemberi Pinjaman/Hibah (*Lenders*)

Pemberi pinjaman/hibah (*lender*) berkepentingan memperoleh informasi hasil pengawasan yang handal, khususnya informasi mengenai aktivitas pembangunan yang dibiayai dana pinjaman/hibah dalam dan luar negeri dalam rangka penetapan kebijakan berkait dengan dana pinjaman/hibah yang bersangkutan.

5. Publik/Masyarakat

Publik/masyarakat berhak mendapatkan informasi hasil pengawasan yang handal dan seimbang mengenai kinerja pemerintah dan berbagai penyimpangan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Pemberian informasi kepada masyarakat dilakukan sesuai dengan kebijakan Pemerintah.

6. Media Massa

Informasi hasil pengawasan mengenai kinerja pemerintah dan berbagai penyimpangan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan juga diperlukan oleh media massa untuk disampaikan kepada masyarakat luas melalui pemberitaan di media massa, baik elektronik maupun media cetak.

3.7 Sumber Daya Manusia

Untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, BPKP memiliki sumber daya manusia sejumlah 6022 orang (data pegawai BPKP per 31 Desember 2007), yang tersebar pada kantor pusat BPKP dan 25 kantor perwakilan BPKP di seluruh Indonesia. Khusus untuk kantor pusat BPKP terdapat 1420 orang pegawai yang aktif bekerja (tidak termasuk pegawai yang sedang dalam tugas belajar dan pegawai yang diperbantukan pada instansi lain).

Berdasarkan usia pegawai, sebagian besar pegawai berada pada usia yang produktif dimana 83,52% pegawai berada pada umur 31-40 tahun. Berikut ini adalah profil pegawai BPKP kantor pusat berdasarkan usia:

Tabel 3.1: Profil Pegawai BPKP Kantor Pusat Berdasarkan Usia

No	Jenis Usia	Jumlah	Persentase
1	≤ 30 tahun	53	3,73%
2	31-40 tahun	487	34,30%
3	41-50 tahun	699	49,22%
4	> 50 tahun	181	12,75%
Jumlah		1420	100%

Sumber: Data kekuatan Pegawai BPKP

Berdasarkan pendidikan, sebagian besar pegawai berpendidikan S1/DIV yaitu sebanyak 83,52%. Pegawai dengan pendidikan S2 juga tergolong banyak, yaitu mencapai 12,68%. Namun sebaliknya pegawai dengan kualifikasi pendidikan SLTA ke bawah juga tergolong banyak mencapai 27,11%. Berikut ini adalah profil pegawai BPKP kantor pusat berdasarkan pendidikan:

Tabel 3.2:

Profil Pegawai BPKP Kantor Pusat Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan		Jumlah		Persentase
1	Sarjana S2 & S3	S3	5	180	12,68%
2		S2	175		
3	Sarjana S1/Diploma IV			679	47,82%
4	Diploma I & III	Diploma III	173	176	12,39%
5		Diploma I	3		
6	SLTA ke bawah	SLTA	345	385	27,11%
7		SLTP	13		
8		SD	27		
JUMLAH				1420	100%

Sumber: Data kekuatan Pegawai BPKP

Berdasarkan unit kerja, pegawai tersebar pada masing-masing unit kerja dengan komposisi yang beragam. Pada Sekretariat Utama dan Inspektorat jumlah pegawai sebanyak 29,15%, Kedeputusan 47%, dan Pusat-pusat 23,24%. Berikut ini adalah profil pegawai BPKP kantor pusat berdasarkan unit kerja:

Tabel 3.3: Profil Pegawai BPKP Kantor Pusat Berdasarkan Unit Kerja

No	Unit Kerja		Jumlah	Persentase	
1	Settama & Inspektorat	Sekretariat Utama	368	414	29,15%
		Inspektorat	46		
2	Kedeputusan	Deputi Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Perekonomian	189	673	47,39%
		Deputi Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Politik, Sosial, dan Keamanan	108		
		Deputi Pengawasan Bidang Penyelenggaraan Keuangan Daerah	103		
		Deputi Bidang Akuntan Negara	145		
		Deputi Bidang Investigasi	128		
3	Pusat-Pusat	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan	138	333	23,24%
		Pusat Penelitian dan Pengembangan Pengawasan	52		
		Pusat Informasi Pengawasan	65		

No	Unit Kerja	Jumlah	Persentase
	Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor	78	
JUMLAH		1420	100%

Sumber: Data kekuatan Pegawai BPKP

Berdasarkan pangkat/golongan, sebagian besar pegawai perpangkat Penata yaitu sebanyak 62,82%. Pada pangkat ini rata-rata pegawai adalah Auditor Keahlian Pertama dan Muda. Berikut ini adalah profil pegawai BPKP kantor pusat berdasarkan pangkat/golongan:

Tabel 3.4: Profil Pegawai BPKP Kantor Pusat Berdasarkan Pangkat/Golongan

No	Pangkat/Golongan	Jumlah	Persentase
1	Pembina/Golongan IV	283	19,93%
2	Penata/Golongan III	892	62,82%
3	Pengatur/Golongan II	242	17,04%
4	Juru/Golongan I	3	0,21%
JUMLAH		1420	100%

Sumber: Data kekuatan Pegawai BPKP

Berdasarkan jabatan pegawai, sebagian besar pegawai mempunyai jabatan sebagai Fungsional Auditor yaitu sebanyak 46,69%. Hal ini sesuai dengan bidang tugas BPKP yaitu sebagai auditor intern Pemerintah. Berikut ini adalah profil pegawai BPKP kantor pusat berdasarkan jabatan:

Tabel 3.5: Profil Pegawai BPKP Kantor Pusat Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Struktural	181	12,75%
2	Fungsional Auditor	663	46,69%
4	Fungsional Tertentu Lainnya	123	8,66%
3	Fungsional Umum	453	31,90%
JUMLAH		1420	100%

Sumber: Data kekuatan Pegawai BPKP

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Profil Responden

Proses penyebaran kuesioner dilakukan pada bulan Maret sampai dengan April 2008. Penggunaan kuesioner tersebut dilakukan atas ijin Prof. Michael J. Marquardt melalui email pada tanggal 6 Maret 2008 (Lampiran 3). Sebanyak 370 kuesioner disebar ke masing-masing unit sesuai proporsi jumlah pegawai BPKP. Kuesioner yang kembali dan lengkap berjumlah 304 kuesioner, sehingga telah memenuhi jumlah sampel minimum 302 responden. Berikut ini adalah profil data responden yang telah mengisi kuesioner *learning organization profile* dengan lengkap :

4.1.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 197 (64,8%) dan perempuan sebanyak 107 (35,2%). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden adalah laki-laki yang berjumlah 197 responden (64,8 %). Berikut ini profil responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1: Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	197	64,8%
2	Perempuan	107	35,2%
Jumlah		304	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Dalam *learning organization*, perbedaan jenis kelamin bukan sesuatu hal yang menjadi kendala dalam proses pembelajaran. Semua orang baik laki-laki maupun perempuan mempunyai kesempatan, kemampuan dan potensi yang setara dalam hal belajar. Pemberdayaan yang dilakukan oleh suatu organisasi terhadap pegawainya tidak membedakan jenis kelamin.

4.1.2 Profil Responden Berdasarkan Usia

Jumlah responden yang mempunyai umur 30 tahun ke bawah sebanyak 15 responden (4,93%), umur 31-40 tahun sebanyak 109 responden (35,86%), umur 41-50 tahun sebanyak 145 responden (47,70%), dan yang mempunyai umur lebih dari 50 tahun sebanyak 35 responden (11,51%). Dalam penelitian ini semua golongan usia terwakili dan tersebar sesuai dengan persentase jumlah pegawai berdasarkan usia (lihat tabel 3.1). Berikut ini profil responden berdasarkan usia:

Tabel 4.2: Profil Responden Berdasarkan Usia

No	Jenis Usia		Jumlah		Persentase
1	≤ 30 tahun	<25 tahun	9	15	4.93%
		25-30 tahun	6		
2	31-40 tahun	31-35 tahun	55	109	35.86%
		36-40 tahun	54		
3	41-50 tahun	41-45 tahun	84	145	47.70%
		46-50 tahun	61		
4	> 50 tahun	51-55 tahun	31	35	11.51%
		>55 tahun	4		
Jumlah			304	100%	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.2, mayoritas responden mempunyai umur antara 31-50 tahun, yaitu sebanyak 254 responden (83,56 %). Hal itu menandakan bahwa mayoritas responden adalah pada usia yang produktif dan sedang meniti karir secara profesional dalam bidangnya masing-masing. Pada usia 30 tahun ke bawah, motivasi dalam belajar tentunya masih sangat tinggi, karena dalam usia ini pegawai baru saja memasuki dunia kerja dan masih segar dengan pendidikan formal yang diterima sebelumnya. Sedangkan pada usia lebih dari 50 tahun, pegawai sudah menjelang pensiun dan biasanya pegawai berada pada puncak karir dengan pengalaman yang relatif sudah lebih banyak.

4.1.3 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Jumlah responden yang mempunyai pendidikan S2 sebanyak 62 responden (20,39%), pendidikan S1/DIV sebanyak 171 responden (56,25%), pendidikan DI & DIII tahun sebanyak 35 responden (11,51%), dan yang mempunyai pendidikan SLTA ke bawah sebanyak 36 responden (11,84%). Dalam penelitian ini semua golongan usia terwakili dan tersebar sesuai dengan persentase jumlah pegawai berdasarkan pendidikan (lihat tabel 3.2). Partisipasi pegawai dengan pendidikan S2 dan S1 untuk menjadi responden sangat tinggi mencapai 232 responden (76,64 %), namun tingkat partisipasi pegawai berpendidikan SLTA ke bawah cenderung rendah. Berikut ini profil responden berdasarkan pendidikan:

Tabel 4.3: Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan		Jumlah		Persentase
1	Sarjana S2		62		20,39%
2	Sarjana S1/Diploma IV		171		56,25%
3	Diploma I & III	Diploma III	34	35	11,51%
		Diploma I	1		
4	SLTA ke bawah		36		11,84%
Jumlah			304		100%

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Proses rekrutmen di BPKP dilakukan secara profesional dimana pegawai BPKP mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Berdasarkan wawancara dengan responden, sebagian besar pegawai BPKP merupakan lulusan perguruan tinggi kedinasan dari Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) dan sarjana ekonomi dari perguruan tinggi negeri. Untuk meningkatkan kompetensi pegawai, BPKP juga aktif mengirimkan pegawai dalam rangka tugas belajar (akademis dan profesionalisme) baik di dalam maupun di luar negeri.

Pegawai dengan pendidikan yang baik merupakan modal yang sangat berarti dalam suatu organisasi yang ingin menjadi sebuah *learning organization*. Dengan banyaknya pegawai yang berpendidikan tinggi disertai dengan

pengelolaan pengetahuan yang baik, maka pengetahuan yang dimiliki dapat disebarkan kepada pegawai lain dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

4.1.4 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Jumlah responden yang mempunyai masa kerja 10 tahun ke bawah sebanyak 55 responden (18,09%), masa kerja 11-25 tahun sebanyak 214 responden (70,40%), dan masa kerja lebih dari 25 tahun sebanyak 35 responden (11,51%). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden mempunyai masa kerja antara 11-25 tahun, yaitu sebanyak 214 responden (70,40 %). Berikut ini profil responden berdasarkan masa kerja:

Tabel 4.4: Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja		Jumlah		Persentase	
1	≤ 10 tahun	≤ 5 tahun	15	55	18.09%	
		6-10 tahun	40			
2	11-25 tahun	11-25 tahun	53	214	17.43%	70.40%
		16-20 tahun	83		27.30%	
		21-25 tahun	78		25.66%	
3	> 25 tahun	26-30 tahun	31	35	11.51%	
		> 30 tahun	4			
Jumlah			304	100%		

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden mempunyai masa kerja antara 11-25 tahun, yaitu sebanyak 214 responden (70,40 %). Hal itu menunjukkan bahwa rata-rata responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama dan telah mengerti lingkup pekerjaan dengan baik dan memahami organisasi BPKP dengan lebih luas. Dengan pengalaman yang dimiliki, pegawai dapat meningkatkan kualitas pembelajaran secara adaptif dengan melihat pengalaman masa lalu dan membuat langkah-langkah perbaikan ke depan.

4.1.5 Profil Responden Berdasarkan Unit Kerja

Jumlah responden yang berada di Sekretariat Utama dan Inspektorat sebanyak 99 responden (32,56%), Kedeputian sebanyak 126 responden (41,45%), dan yang berada di Pusat-pusat BPKP sebanyak 79 responden (25,99%). Berdasarkan data tersebut, responden tersebar sesuai proporsi jumlah pegawai pada masing-masing unit kerja. Berikut ini profil responden berdasarkan unit kerja:

Tabel 4.5: Profil Responden Berdasarkan Unit Kerja

No	Unit Kerja		Jumlah	Persentase	
1	Settama & Inspektorat	Sekretariat Utama	89	99	32,56%
		Inspektorat	10		
2	Kedeputian	Deputi Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Perekonomian	31	126	41,45 %
		Deputi Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Politik, Sosial, dan Keamanan	19		
		Deputi Pengawasan Bidang Penyelenggaraan Keuangan Daerah	20		
		Deputi Bidang Akuntan Negara	28		
		Deputi Bidang Investigasi	28		
3	Pusat-Pusat	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan	18	79	25,99%
		Pusat Penelitian dan Pengembangan Pengawasan	18		
		Pusat Informasi Pengawasan	22		
		Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor	21		
Jumlah			304	100 %	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Berdasarkan data sebaran pegawai masing-masing unit di BPKP (lihat tabel 3.3), maka proporsi pegawai pada unit lini BPKP yaitu kedeputian sebagai unit yang mengerjakan *core business* BPKP masih terlihat kurang proporsional. Jumlah pegawai pada unit staf seperti Sekretariat Utama dan Inspektorat

mencapai 29,15%, dan pada unit penunjang yaitu Pusat-pusat BPKP mencapai 23,24%. Hal itu juga tercermin pada profil responden pada tabel 4.5, dimana proporsi responden dari unit staf dan penunjang bisa berimbang dengan unsur lini. Partisipasi para auditor yang berada pada kedeputian memang terlihat tidak terlalu tinggi. Hal ini disebabkan oleh intensitas kerja para auditor di luar kantor yang sangat tinggi. Berbeda dengan unit Unit Sekretariat Utama dan Inspektorat, serta Pusat-pusat BPKP yang pegawainya relatif lebih banyak intensitas pekerjaan di dalam kantor.

4.1.6 Profil Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan Ruang

Jumlah responden dengan pangkat Pengatur (golongan II) sebanyak 30 responden (9,87%), Penata (golongan III) sebanyak 203 responden (66,78%), dan Pembina (golongan IV) sebanyak 71 responden (23,26%). Berikut ini profil responden berdasarkan pangkat/golongan ruang:

Tabel 4.6: Profil Responden Pangkat/Golongan Ruang

No	Pangkat/Golongan Ruang		Jumlah	Persentase	
1	Pengatur	II/a	1	30	9.87%
		II/b	1		
		II/c	23		
		II/d	5		
2	Penata	III/a	32	203	66.78%
		III/b	67		
		III/c	36		
		III/d	68		
3	Pembina	IV/a	34	71	23.36%
		IV/b	33		
		IV/c	4		
Jumlah			304	100%	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden mempunyai pangkat Penata (golongan III), yaitu sebanyak 203 responden (66,78 %). Pegawai

dengan pangkat Penata sebagian besar merupakan pegawai yang merupakan pegawai dengan spesifikasi pendidikan S1/DIV, atau pegawai dengan kualifikasi DI dan DIII maupun SLTA dengan masa kerja yang tinggi. Pegawai golongan IV sebanyak 71 responden merupakan gambaran pegawai dengan kualifikasi S2 atau pegawai dengan jabatan struktural eselon III, serta pegawai dengan jabatan fungsional auditor dan jabatan fungsional tertentu lainnya pada tingkat keahlian madya. Partisipasi yang tinggi pada pegawai golongan IV diatas menunjukkan tingkat kepedulian yang tinggi mengenai penerapan *learning organization* di BPKP.

4.1.7 Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Jumlah responden yang mempunyai jabatan struktural sebanyak 41 responden (13,49%), fungsional auditor sebanyak 169 responden (55,59%), fungsional tertentu lainnya sebanyak 25 responden (8,22%), dan yang fungsional umum sebanyak 69 responden (22,70%). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden adalah fungsional auditor, yaitu sebanyak 169 responden (55,59 %). Berikut ini profil responden berdasarkan jabatan:

Tabel 4.7: Profil Responden Jabatan

No	Jabatan		Jumlah		Persentase	
1	Struktural	Eselon II	2	41	13,49%	
		Eselon III	18			
		Eselon IV	21			
2	Fungsional Auditor	Ahli	Madya	51	156	55,59%
			Muda	66		
			Pertama	39		
		Terampil	Penyelia	8	13	
			Pelaksana Lanjutan	3		
			Pelaksana	2		
3	Fungsional Tertentu lainnya	Analisis Kepegawaian	11	25	8,22%	
		Arsiparis	9			
		Pranata Komputer	5			

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
	Fungsional Umum	69	22,70%
Jumlah		304	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa komposisi responden berada pada Jabatan Fungsional Auditor (JFA), yaitu jabatan yang menunjukkan tugas utama BPKP sebagai auditor intern Pemerintah. Jumlah pejabat fungsional Auditor tingkat mencapai 92,4% dari keseluruhan fungsional auditor yang menunjukkan bahwa fungsional auditor yang ada di BPKP merupakan para auditor yang bekerja dengan tingkat analisis dan kreatifitas yang tinggi dan bukan sekedar pelaksana pekerjaan, sehingga perlu didukung dengan tingkat pembelajaran yang memadai. Tingkat partisipasi pejabat struktural tergolong sangat tinggi. Terdapat 41 responden pejabat struktural, dimana 2 responden merupakan pejabat eselon II yang tingkat kesibukannya tergolong sangat tinggi.

4.2 Validitas dan Reliabilitas Data

4.2.1 Validitas

A. Validitas Faktor

Berikut ini adalah uji validitas terhadap faktor-faktor yang terdapat dalam instrumen penelitian *learning organization* dari data kuesioner yang lengkap:

Tabel 4.8: Hasil Uji Validitas Faktor

No	Sub Variabel	Nilai R_{xy}	Validitas
1	Dinamika Pembelajaran	0.877	Valid
2	Transformasi Organisasi	0.905	Valid
3	Pemberdayaan Manusia	0.928	Valid
4	Pengelolaan Pengetahuan	0.919	Valid
5	Penerapan Teknologi	0.820	Valid
Batas Validitas (tabel r product Moment)			
$r_{5\%} = 0.113$			
$r_{1\%} = 0.148$			

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Tabel diatas menunjukkan bahwa faktor-faktor dalam instrumen penelitian ini memiliki validitas yang tinggi karena nilai koefisien korelasi hasil perhitungan r_{xy} memiliki nilai yang jauh diatas nilai r tabel product moment. Nilai r tabel dengan jumlah sampel 304 untuk tingkat signifikansi 5% adalah $r_{5\%} = 0.113$ dan untuk tingkat signifikansi 1% adalah $r_{1\%} = 0.148$. Nilai koefisien korelasi yang relatif lebih rendah dari subsistem lainnya adalah pada subsistem penerapan teknologi, dimana nilai r_{xy} subsistem ini hanya 0,820, namun masih tetap berada jauh diatas nilai r tabel. Dengan nilai validitas yang tinggi tersebut, maka faktor-faktor yang membangun kuesioner dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan dalam analisis tingkat penerapan *learning organization* di BPKP.

B. Validitas Butir

Berikut ini adalah uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan pada masing-masing subsistem *learning organization* dari data kuesioner yang lengkap:

Tabel 4.9: Hasil Uji Validitas Butir-butir Pertanyaan *Learning Organization*

No	Butir Kuesioner	Nilai R_{xy}	Validitas
1. Subsistem Dinamika Pembelajaran			
1	Butir 1	0.739	Valid
2	Butir 2	0.728	Valid
3	Butir 3	0.687	Valid
4	Butir 4	0.756	Valid
5	Butir 5	0.739	Valid
6	Butir 6	0.768	Valid
7	Butir 7	0.716	Valid
8	Butir 8	0.723	Valid
9	Butir 9	0.731	Valid
10	Butir 10	0.746	Valid
2. Subsistem Transformasi Organisasi			
1	Butir 1	0.762	Valid
2	Butir 2	0.794	Valid
3	Butir 3	0.796	Valid
4	Butir 4	0.803	Valid
5	Butir 5	0.770	Valid
6	Butir 6	0.790	Valid
7	Butir 7	0.702	Valid
8	Butir 8	0.765	Valid
9	Butir 9	0.720	Valid

No	Butir Kuesioner	Nilai R_{xy}	Validitas
10	Butir 10	0.795	Valid
3. Subsistem Pemberdayaan Manusia			
1	Butir 1	0.763	Valid
2	Butir 2	0.730	Valid
3	Butir 3	0.817	Valid
4	Butir 4	0.779	Valid
5	Butir 5	0.780	Valid
6	Butir 6	0.839	Valid
7	Butir 7	0.772	Valid
8	Butir 8	0.779	Valid
9	Butir 9	0.806	Valid
10	Butir 10	0.774	Valid
4. Subsistem Pengelolaan Pengetahuan			
1	Butir 1	0.689	Valid
2	Butir 2	0.636	Valid
3	Butir 3	0.733	Valid
4	Butir 4	0.792	Valid
5	Butir 5	0.764	Valid
6	Butir 6	0.740	Valid
7	Butir 7	0.794	Valid
8	Butir 8	0.766	Valid
9	Butir 9	0.818	Valid
10	Butir 10	0.829	Valid
5. Subsistem Penerapan Teknologi			
1	Butir 1	0.734	Valid
2	Butir 2	0.633	Valid
3	Butir 3	0.697	Valid
4	Butir 4	0.813	Valid
5	Butir 5	0.779	Valid
6	Butir 6	0.848	Valid
7	Butir 7	0.817	Valid
8	Butir 8	0.808	Valid
9	Butir 9	0.742	Valid
10	Butir 10	0.788	Valid
Batas Validitas (tabel r product Moment)			
$r_{5\%} = 0.113$			
$r_{1\%} = 0.148$			

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Tabel diatas menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan pada masing-masing subsistem dalam *learning organization* memiliki validitas yang tinggi karena nilai koefisien korelasi hasil perhitungan r_{xy} memiliki nilai yang jauh diatas

nilai r tabel product moment. Nilai r tabel dengan jumlah sampel 304 untuk tingkat signifikansi 5% adalah $r_{5\%} = 0.113$ dan untuk tingkat signifikansi 1% adalah $r_{1\%} = 0.148$. Nilai koefisien korelasi yang relatif lebih rendah dari subsistem lainnya adalah pada butir pertanyaan ketiga subsistem dinamika pembelajaran dengan nilai $r_{xy} = 0.687$, butir pertanyaan pertama dan kedua pada subsistem pengelolaan pengetahuan dengan nilai $r_{xy} = 0.689$ dan $r_{xy} = 0.636$, serta butir pertanyaan kedua dan ketiga subsistem penerapan teknologi dengan nilai $r_{xy} = 0.633$ dan $r_{xy} = 0.697$. Namun secara keseluruhan nilai r_{xy} seluruh butir pertanyaan pada masing-masing subsistem masih tetap berada jauh diatas nilai r tabel. Dengan nilai validitas yang tinggi tersebut, maka data yang berupa jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan kuesioner dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan dalam analisis tingkat penerapan *learning organization* di BPKP.

4.2.2 Reliabilitas

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas terhadap masing-masing sub variabel *learning organization* dari data kuesioner yang lengkap:

Tabel 4.10:
Hasil Uji Reliabilitas Sub Variabel *Learning Organization*

No	Sub Variabel	Cronbach Alpha
1	Dinamika Pembelajaran	0.904
2	Transformasi Organisasi	0.923
3	Pemberdayaan Manusia	0.930
4	Pengelolaan Pengetahuan	0.917
5	Penerapan Teknologi	0.922

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Tabel diatas menunjukkan bahwa sub variabel *learning organization* memiliki reliabilitas yang tinggi, dimana nilai Cronbach Alpha menunjukkan nilai yang tinggi diatas 0,70. Dengan nilai reliabilitas yang sangat tinggi, maka sub variabel tersebut memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi untuk digunakan sebagai bahan dalam analisis tingkat penerapan *learning organization* di BPKP.

Nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* juga tidak bertambah yang menunjukkan bahwa tidak ada butir pertanyaan yang perlu dihapus (lihat lampiran 8).

4.3 Analisis *Learning Organization Profile* pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)

4.3.1 Subsistem Dinamika Pembelajaran

Berikut ini adalah hasil tabulasi jawaban para responden mengenai persepsi mereka terhadap subsistem dinamika pembelajaran:

Tabel 4.11: Hasil Tabulasi Subsistem Dinamika Pembelajaran

No	Pertanyaan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian tertentu (2)	Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Jumlah
1	Di BPKP, kami memandang bahwa pembelajaran secara kontinu yang dilakukan oleh seluruh pegawai merupakan prioritas utama.	31	116	113	44	304
2	Di BPKP, setiap pegawai didorong dan diharapkan untuk belajar dan mengembangkan diri.	21	73	141	69	304
3	Di BPKP, pegawai mencegah distorsi dan penyumbatan informasi melalui berbagai cara seperti aktif dalam mendengarkan dan memberikan umpan balik.	31	135	103	35	304
4	Di BPKP, pegawai dilatih dan diarahkan untuk belajar bagaimana cara belajar (<i>learning how to learn</i>).	56	115	106	27	304
5	Di BPKP, kami menggunakan metode belajar yang beragam untuk mempermudah proses belajar (seperti: diskusi, musik, gambar, grafik, dll).	47	135	94	28	304
Pembelajaran Individu		186	574	557	203	
Persentase		12,24%	37,76%	36,64%	13,36%	
6	Di BPKP, Pegawai BPKP memperluas pengetahuan melalui proses belajar dari pengalaman (<i>adaptif</i>), berorientasi masa depan (<i>anticipatory</i>), dan belajar kreatif.	9	89	160	46	304

No	Pertanyaan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian tertentu (2)	Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Jumlah
7	Tim/kelompok dan individu di BPKP menggunakan proses belajar dengan tindakan/ <i>action learning process</i> (belajar dari refleksi suatu masalah atau situasi dan menerapkannya dalam tindakan masa depan).	29	104	148	23	304
8	Tim/kelompok di BPKP didorong untuk belajar bersama dan saling berbagi satu sama lain dengan berbagai cara (misal: buletin elektronik, <i>newsletter</i> , rapat antar kelompok).	19	103	127	55	304
9	Di BPKP, pegawai dapat berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem yang menyeluruh/holistik (berpikir sistem).	34	131	119	20	304
10	Tim/kelompok di BPKP menerima pelatihan mengenai cara bekerja dan belajar dalam kelompok/group.	28	118	124	34	304
Pembelajaran Tim		119	545	678	178	
Persentase		7,83%	35,86%	44,61%	11,71%	
Dinamika Pembelajaran		305	1119	1235	381	
Persentase		10,03%	36,81%	40,63%	12,53%	

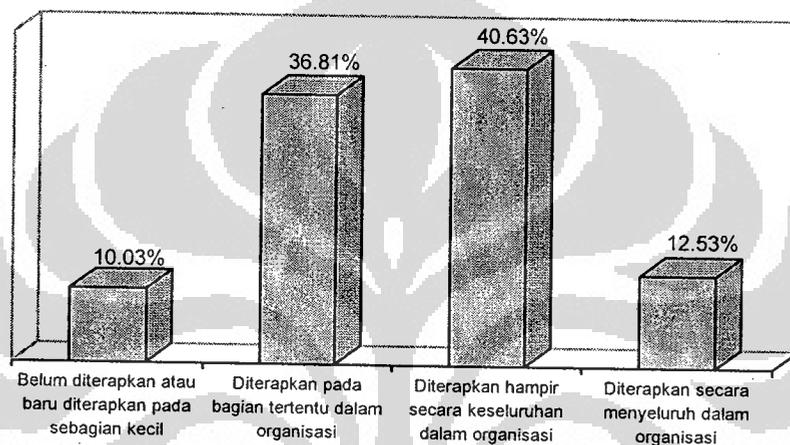
Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

$$\begin{aligned}
\text{Nilai rata-rata} &= ((305 \times 1) + (1119 \times 2) + (1235 \times 3) + (381 \times 4)) / 304 \\
&= (305 + 2238 + 3705 + 1524) / 304 \\
&= 7772 / 304 \\
&= 25,57
\end{aligned}$$

Berdasarkan data hasil tabulasi pada tabel 4.11, sebanyak 12,53% responden menjawab bahwa subsistem dinamika pembelajaran telah diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Sebanyak 40,63% responden menjawab bahwa subsistem dinamika pembelajaran telah diterapkan hampir secara keseluruhan dalam organisasi BPKP. Sedangkan yang menjawab bahwa subsistem dinamika pembelajaran baru diterapkan pada bagian tertentu

sebanyak 36,81% dan yang yang menjawab belum diterapkan sama sekali atau baru diterapkan pada sebagian kecil organisasi BPKP sebanyak 10,03%. Sesuai kriteria Marquardt, maka tingkat penerapan subsistem dinamika pembelajaran di BPKP termasuk kategori BAIK dengan nilai rata-rata adalah 25,57. Berikut ini adalah grafik persentase jawaban tingkat penerapan subsistem dinamika pembelajaran di BPKP.

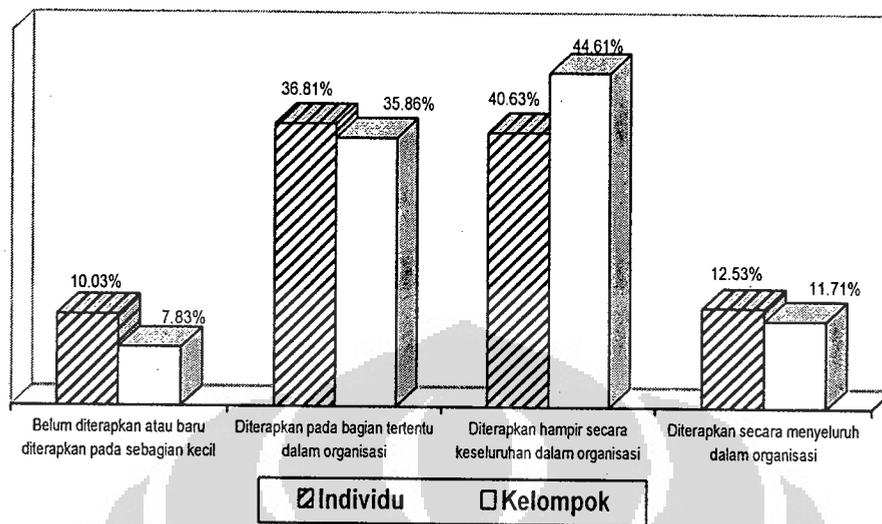
Grafik 4.1: Persentase Subsistem Dinamika Pembelajaran



Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Untuk tingkat pembelajaran, sesuai hasil tabulasi pada tabel 4.11, menunjukkan bahwa 13,36% responden menjawab pembelajaran individu sudah diterapkan secara menyeluruh, 36,64% diterapkan hampir secara keseluruhan, 37,76% diterapkan pada bagian tertentu, dan 12,24% belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi BPKP. Sedangkan untuk pembelajaran tim/kelompok menunjukkan bahwa 11,71% responden menjawab pembelajaran tim/kelompok sudah diterapkan secara menyeluruh, 44,61% diterapkan hampir secara keseluruhan, 35,86% diterapkan pada bagian tertentu, dan 7,83% belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi BPKP. Secara umum responden berpendapat bahwa pembelajaran individu maupun tim di BPKP sudah baik, namun perlu dicermati juga masih banyaknya responden yang berpendapat bahwa pembelajaran individu maupun tim belum diterapkan atau baru diterapkan pada sebagian kecil organisasi. Berikut ini adalah grafik persentase pembelajaran individu dan pembelajaran tim/kelompok di BPKP:

Grafik 4.2: Persentase Pembelajaran Individu dan Pembelajaran Kelompok



Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Untuk tipe pembelajaran yang dilakukan di BPKP, terlihat bahwa penerapan pembelajaran secara adaptif, antisipatif dan kreatif cukup baik, dimana 160 responden menyatakan bahwa tipe pembelajaran ini telah diterapkan hampir secara keseluruhan dalam organisasi dan hanya 9 responden yang menyatakan belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi. Hal itu sejalan dengan visi BPKP yaitu menjadi auditor intern pemerintah yang proaktif dan terpercaya dalam mentransformasikan manajemen pemerintahan menuju pemerintahan yang baik dan bersih. Begitu pula dengan pembelajaran dengan *action learning process* dimana 148 responden menyatakan telah diterapkan hampir secara menyeluruh dan hanya 29 responden yang menyatakan belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi.

Jika dilihat dari persepsi para responden, maka hal-hal yang sangat perlu diperhatikan dalam penerapan subsistem dinamika pembelajaran di BPKP adalah perlunya pelatihan dan sosialisasi lebih banyak lagi mengenai *learning how to learn*. Hal ini karena dari 304 responden, 56 menyatakan hal ini belum diterapkan atau baru diterapkan pada sebagian kecil organisasi dan 115 responden menyatakan baru diterapkan pada bagian tertentu. Selain itu persepsi pegawai mengenai penggunaan metode belajar yang beragam juga perlu mendapat perhatian. Dari 304 responden, 47 menyatakan hal ini belum

diterapkan atau baru diterapkan pada sebagian kecil organisasi dan 135 responden menyatakan baru diterapkan pada bagian tertentu.

Penilaian responden mengenai berpikir sistem (*system thinking*) di BPKP sudah cukup baik, dimana hanya 34 responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, dan terdapat 131 responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, 119 responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, serta 20 responden menilai sudah terapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Begitu pula halnya mengenai model mental yang terkait dengan asumsi melekat tentang pembelajaran yang dipandang sebagai prioritas utama, 31 responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, 116 responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, 119 responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 44 responden menilai sudah terapkan secara menyeluruh dalam organisasi.

Untuk *personal mastery*, sesuai butir pertanyaan kedua dimana setiap pegawai didorong dan diharapkan untuk belajar dan mengembangkan diri, 21 responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, 73 responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, 141 responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 69 responden menilai sudah terapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Berdasarkan wawancara dengan narasumber, pola diklat yang diselenggarakan BPKP dibuat menjadi suatu mekanisme pengembangan kompetensi auditor yang berkelanjutan baik melalui diklat sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dan diklat teknis sertifikasi. Hal ini karena kompetensi inti organisasi BPKP adalah sebagai lembaga auditor internal pemerintah yang mempunyai tugas dalam bidang audit (audit investigasi dan tugas audit atas permintaan stakeholders) dan non audit seperti pengembangan *Good Corporate Governance*, *Key Performance Indicator Fraud Control Plan (FCP)*, dan lain-lain.

Berdasarkan pengamatan di lapangan dan wawancara langsung dengan responden dan narasumber, pembelajaran di BPKP memang lebih banyak dalam bentuk pembelajaran kelompok dan tim. Hal itu sesuai karakteristik pekerjaan para fungsional auditor yang memang ditekankan untuk bisa bekerja dalam tim pemeriksaan/audit. Dalam kegiatan pembelajaran, masing-masing unit kerja di

BPKP bertanggung jawab untuk selalu meningkatkan pengetahuan melalui *inhouse training*/Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS). Seluruh pegawai BPKP baik teknis maupun ketatausahaan diwajibkan mengikuti PKS minimal 40 jam per tahun. Dalam pelaksanaannya PKS ditetapkan sebagai tanggungjawab Kepala unit kerja masing-masing, namun tetap dievaluasi oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan (Pusdiklatwas) untuk mengetahui efektivitasnya.

Sesuai butir pertanyaan kedelapan dalam kuesioner mengenai tim/kelompok yang didorong untuk belajar bersama dan saling berbagi satu sama lain dengan berbagai cara (misal: buletin elektronik, *newsletter*, rapat antar kelompok), berdasarkan pengamatan di lapangan memang sudah berjalan dengan baik. Kegiatan berbagi pengetahuan antar pegawai dilakukan dengan aplikasi Lotus Notes dan *mailing list*. Setiap pegawai diharapkan mengirimkan artikel dan saling menanggapi artikel tersebut melalui email. Setiap pegawai wajib menulis sebuah artikel setelah mengikuti suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) sesuai materi yang diajarkan, yang kemudian didiskusikan dengan pegawai lainnya. Selain itu di BPKP juga terdapat Kelompok-kelompok Budaya Kerja (KBK), yaitu tim lintas unit eselon II yang dibentuk sebagai tim sukarela (*voluntary*) yang dapat mengarahkan program organisasi berbasis pengetahuan di BPKP dan berfungsi sebagai *change agent* pengetahuan.

4.3.2 Subsistem Transformasi Organisasi

Berikut ini adalah hasil tabulasi jawaban para responden mengenai persepsi mereka terhadap subsistem transformasi organisasi:

Tabel 4.12: Hasil tabulasi Subsistem Transformasi Organisasi

No	Pertanyaan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian tertentu (2)	Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Jumlah
1	Di BPKP, seluruh jajaran dalam organisasi mengerti pentingnya menjadi sebuah <i>learning organization</i> .	25	97	130	52	304
2	Di BPKP, manajemen puncak/pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah <i>learning organization</i> .	14	62	134	94	304

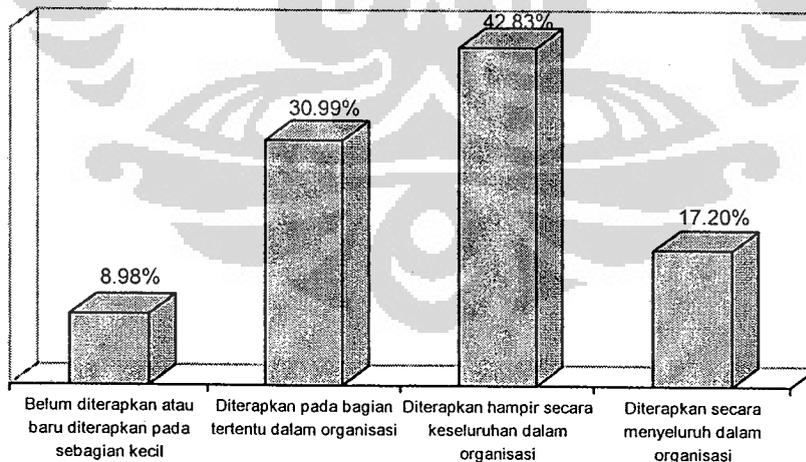
No	Pertanyaan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian tertentu (2)	Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Jumlah
3	Di BPKP terdapat iklim yang mendukung dan mengakui arti penting kegiatan belajar.	19	77	146	62	304
Visi		58	236	410	208	
Persentase		6.36%	25.88%	44.96%	22.81%	
4	Di BPKP, pegawai memiliki komitmen untuk terus menerus belajar untuk peningkatan/perbaikan.	19	92	130	63	304
5	Di BPKP, pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang pernah dialami.	19	90	146	49	304
6	Di BPKP, kami menghargai individu atau tim/kelompok yang senantiasa belajar dan membantu yang lainnya untuk belajar.	15	89	144	56	304
Budaya Organisasi		53	271	420	168	
Persentase		5.81%	29.71%	46.05%	18.42%	
7	Di BPKP, kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional organisasi.	32	120	119	33	304
8	BPKP mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan meningkatkan pembelajaran di seluruh organisasi (misalnya: rotasi pekerjaan lintas unit, sistem belajar "on the job" yang terstruktur.	46	107	121	30	304
Strategi Organisasi		78	227	240	63	
Persentase		12.83%	37.34%	39.47%	10.36%	
9	Struktur organisasi BPKP dirampingkan dengan beberapa tingkat manajemen untuk memaksimalkan komunikasi dan pembelajaran antar tingkatan.	53	101	105	45	304
10	Di BPKP, kami melakukan koordinasi satu sama lain lebih didasarkan pada sasaran/tujuan dan proses belajar itu sendiri, dan tidak membatasi diri dengan perbedaan unit.	31	107	127	39	304
Struktur Organisasi		84	208	232	84	
Persentase		13.82%	34.21%	38.16%	13.82%	
Transformasi Organisasi		273	942	1302	523	
Persentase		8.98%	30.99%	42.83%	17.20%	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

$$\begin{aligned}
\text{Nilai rata-rata} &= ((273 \times 1) + (942 \times 2) + (1302 \times 3) + (523 \times 4)) / 304 \\
&= (273 + 1884 + 3906 + 2092) / 304 \\
&= 8155 / 304 \\
&= 26,82
\end{aligned}$$

Berdasarkan data hasil tabulasi pada tabel 4.12, sebanyak 17,20% responden menjawab bahwa subsistem transformasi organisasi telah diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Sebanyak 42,83% responden menjawab bahwa subsistem transformasi organisasi telah diterapkan hampir secara keseluruhan dalam organisasi BPKP. Sedangkan yang menjawab bahwa subsistem transformasi organisasi baru diterapkan pada bagian tertentu sebanyak 30,99% dan yang menjawab belum diterapkan sama sekali atau baru pada sebagian kecil organisasi BPKP sebanyak 8,98%. Sesuai kriteria Marquardt, maka tingkat penerapan subsistem transformasi organisasi di BPKP termasuk kategori BAIK dengan nilai rata-rata adalah 26,82. Berikut ini adalah grafik persentase jawaban tingkat penerapan subsistem transformasi organisasi di BPKP.

Grafik 4.3: Persentase Subsistem Transformasi Organisasi



Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Jika dilihat dari jawaban para responden mengenai transformasi visi, sebanyak 6,36% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 25,88% responden menilai sudah diterapkan pada

bagian tertentu, sebanyak 44,96% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 22,81% responden menilai sudah diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Hal ini menunjukkan pemahaman pegawai mengenai pentingnya penerapan *learning organization* di BPKP sudah baik. Pimpinan BPKP dalam hal ini juga memberikan dukungan untuk mencapai visi menjadi *sebuah learning organization* dimana 134 responden berpendapat sudah diterapkan hampir secara menyeluruh dan 94 responden berpendapat sudah diterapkan secara menyeluruh. Selain itu iklim yang mendukung dan mengakui arti penting kegiatan belajar di BPKP juga sudah tergolong baik, dimana 146 responden berpendapat sudah diterapkan hampir secara menyeluruh.

Mengenai transformasi budaya organisasi, sebanyak 5,81% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, 29,71% menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, 46,05% menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 18,42% responden menilai sudah diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Hal ini menunjukkan bahwa budaya yang tercipta di BPKP pada umumnya sudah mendukung proses pembelajaran yang terjadi dan proses belajar itu sendiri sudah menjadi budaya yang melekat bagi para pegawai. Hal yang sangat penting untuk dilakukan di BPKP adalah dengan meningkatkan peran pimpinan dalam menciptakan budaya yang kondusif bagi pembelajaran. Pemimpin dapat menjadi instrumen dalam menciptakan (kreasi), modifikasi, dan, mengembangkan budaya belajar dengan memahami apa yang sedang dihadapi dan apa yang harus dikerjakan (Dharma 2004:26).

Program yang terkait dengan usaha BPKP menjadi sebuah *learning organization* tercermin dalam Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja (Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-504/K/SU/2004) dan Rencana Jangka Panjang Pengembangan Budaya Kerja tahun 2005-2009 (Keputusan Kepala BPKP Nomor KEP-134/K/SU/2005). Dalam Pedoman Umum Pengembangan Budaya Kerja dijelaskan bahwa pengembangan budaya kerja berdasarkan pada *Total Quality Management* yang bersandar pada *continuing improvement* dimana tiada hari tanpa peningkatan pengetahuan dalam rangka peningkatan kualitas. Untuk mensosialisasikan budaya kerja tersebut, BPKP telah menerbitkan 8 seri buku budaya kerja, yaitu: membangun integritas,

membangun kebersamaan, mengembangkan kreativitas, meningkatkan transparansi, membangun kepemimpinan, organisasi berbasis pengetahuan, pengendalian mutu terpadu, dan pemberdayaan (*empowerment*). Salah satu program dalam Rencana Jangka Panjang Pengembangan Budaya Kerja adalah Organisasi Berbasis Pengetahuan (OBP).

Untuk melihat tingkat pencapaian program Organisasi Berbasis Pengetahuan (OBP), BPKP sejak tahun 2007 ikut dalam forum *Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) study* yang diselenggarakan oleh Dunamis Organization Services. Keikutsertaan BPKP dalam forum ini sekaligus untuk memperebutkan MAKE Award bersama-sama dengan organisasi lain, baik publik maupun swasta. Pada tahun 2008 ini, BPKP merupakan satu-satunya organisasi Pemerintah yang masuk sebagai finalis dalam memperebutkan MAKE Award bersama dengan 17 organisasi swasta, BUMN, BHMN dan institusi pendidikan seperti: Astra International, BCA, Binus University, FIF, IBM Indonesia, Indonesia Power, ITB, Lowe Indonesia, Medco Energi Internasional, Pembangkitan Jawa Bali (PJB), PLN, Rekind (Rekayasa Industri), Telkom Indonesia, TNT Express Indonesia, United Tractors, WIKA, dan XL (<http://www.dunamis.co.id>).

Terkait transformasi strategi organisasi, sebanyak 12,83% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 37,34% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 39,47% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 10,36% responden menilai sudah diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Hal ini menunjukkan bahwa strategi organisasi BPKP telah disesuaikan dalam usaha menjadi sebuah *learning organization*.

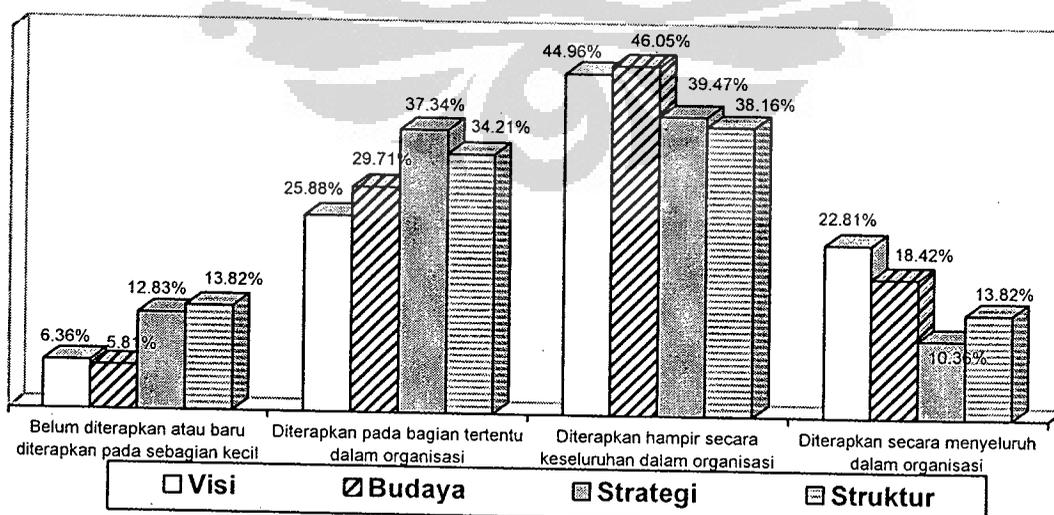
Berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan, secara umum anggaran BPKP tahun 2007 yang dialokasikan dalam rangka penciptaan, pengembangan, penyebaran dan pengelolaan pengetahuan yang sebagian besar dialokasikan pada anggaran Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan (Pusdiklatwas), Pusat Penelitian dan Pengembangan (Puslitbang), Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor (Pusbin JFA), Pusat informasi Pengawasan (Pusinfowas), Biro Kepegawaian dan Organisasi adalah sebesar Rp 75.492.686.000 atau 13,43.% dari anggaran BPKP secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa

dukungan untuk terciptanya sebuah *learning organization* sangat besar. Selain itu dalam setiap unit kerja lainnya juga terdapat anggaran dalam rangka proses penciptaan, pengembangan, penyebaran dan pengelolaan pengetahuan, baik dalam bentuk anggaran sosialisasi, pengembangan perpustakaan, pengadaan sarana dan prasarana pengetahuan (komputer, jaringan intranet dan *website*) serta kegiatan seminar/lokakarya/ workshop.

Terkait dengan transformasi struktur organisasi, sebanyak 13,82% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 34,21% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 38,16% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 13,82% responden menilai sudah terapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Secara umum struktur organisasi BPKP ditandai dengan hirarki birokrasi yang fleksibel, terutama pada struktur organisasi Kedepuitan. Hal itu mengingat bahwa mayoritas pegawai BPKP adalah Jabatan Fungsional Auditor (JFA) yang pada dasarnya adalah dalam bentuk tim/kelompok kerja. Secara struktural, jenjang terendah eselonisasi Kedepuitan di BPKP adalah eselon III dan yang lainnya adalah kelompok jabatan fungsional. Berikut ini adalah grafik persentase transformasi visi, budaya, strategi dan struktur organisasi di BPKP:

Grafik 4.4:

Persentase Transformasi Visi, Budaya, Strategi dan Struktur Organisasi



Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

4.3.3 Subsistem Pemberdayaan Manusia

Berikut ini adalah hasil tabulasi jawaban para responden mengenai persepsi mereka terhadap subsistem pemberdayaan manusia:

Tabel 4.13: Hasil tabulasi Subsistem Pemberdayaan Manusia

No	Pertanyaan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian tertentu (2)	Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Jumlah
1	Di BPKP, kami berupaya membangun kekuatan kerja yang mampu dan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja.	16	88	148	52	304
2	Di BPKP, kewenangan didesentralisasikan dan didelegasikan untuk menyeimbangkan tanggung jawab dan kapasitas belajar seseorang.	18	99	141	46	304
Pegawai		34	187	289	98	
Persentase		5.59%	30.76%	47.53%	16.12%	
3	Atasan dan bawahan di BPKP bekerjasama dalam kemitraan untuk belajar dan menyelesaikan masalah bersama-sama.	24	84	129	67	304
4	Di BPKP, atasan berperan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator dalam proses pembelajaran.	24	117	112	51	304
5	Pimpinan BPKP menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar untuk pegawai, serta mendorong mereka untuk bereksperimen dan mempraktekkan apa yang dipelajari sehingga pengetahuan baru dapat digunakan.	35	125	105	39	304
Manajer/Pimpinan		83	326	346	157	
Persentase		9.10%	35.75%	37.94%	17.21%	
6	Di BPKP, kami aktif berbagi informasi dengan pengguna produk dan jasa BPKP (<i>customers</i>), untuk memperoleh masukan bagi pembelajaran dan meningkatkan kualitas pelayanan/produk.	20	106	130	48	304
7	BPKP menyediakan peluang kepada mitra kerja dan masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktifitas pembelajaran dan pelatihan (<i>training</i>).	31	106	119	48	304
Pelanggan		51	212	249	96	
Persentase		8.39%	34.87%	40.95%	15.79%	

No	Pertanyaan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian tertentu (2)	Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Jumlah
8	Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan melalui penerapan rencana dan strategi organisasi yang diarahkan untuk dapat menyerap/ mendapatkan pengetahuan dan keahlian dari mitra kerja.	29	128	118	29	304
Pemasok dan Penjual		29	128	118	29	
Persentase		9.54%	42.11%	38.82%	9.54%	
9	Kami berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama dengan pengguna produk dan jasa BPKP (<i>customers</i>), masyarakat, asosiasi profesional, dan institusi akademik.	23	120	123	38	304
Rekan Aliansi		23	120	123	38	
Persentase		7.57%	39.47%	40.46%	12.50%	
10	Kami aktif mencari mitra belajar diantara pengguna produk dan jasa BPKP (<i>customers</i>), masyarakat, pemasok, dan <i>stakeholders</i> lainnya.	32	121	118	33	304
Komunitas Masyarakat		32	121	118	33	
Persentase		10.53%	39.80%	38.82%	10.86%	
Pemberdayaan Manusia		252	1094	1243	451	
Persentase		8.29%	35.99%	40.89%	14.84%	

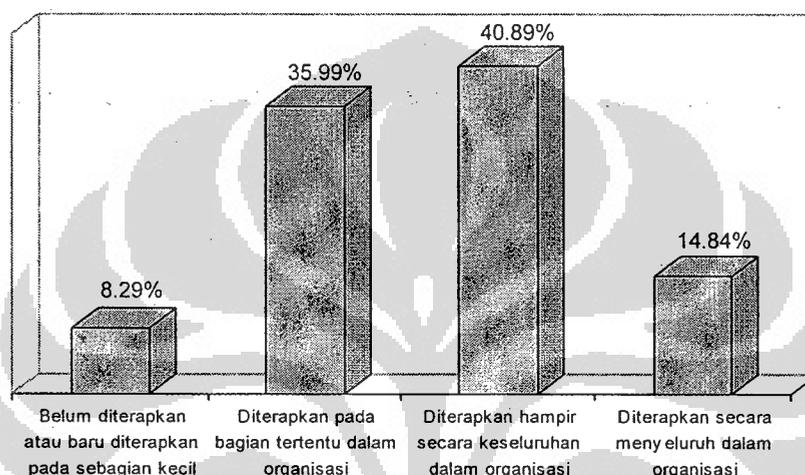
Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

$$\begin{aligned}
\text{Nilai rata-rata} &= ((252 \times 1) + (1094 \times 2) + (1243 \times 3) + (451 \times 4)) / 304 \\
&= (252 + 2188 + 3729 + 1904) / 304 \\
&= 7973 / 304 \\
&= 26,23
\end{aligned}$$

Berdasarkan data hasil tabulasi pada tabel 4.13, sebanyak 14,84% responden menjawab bahwa subsistem pemberdayaan manusia telah diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Sebanyak 40,89% responden menjawab bahwa subsistem pemberdayaan manusia telah diterapkan hampir secara keseluruhan dalam organisasi BPKP. Sedangkan yang menjawab bahwa subsistem pemberdayaan manusia baru diterapkan pada bagian tertentu sebanyak 35,99% dan yang menjawab belum diterapkan sama sekali atau

baru pada sebagian kecil organisasi BPKP sebanyak 8,29%. Sesuai kriteria Marquardt, maka tingkat penerapan subsistem pemberdayaan manusia di BPKP termasuk kategori BAIK dengan nilai rata-rata adalah 26,23. Berikut ini adalah grafik persentase jawaban tingkat penerapan subsistem pemberdayaan manusia di BPKP.

Grafik 4.5: Persentase Subsistem Pemberdayaan Manusia



Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Jika dilihat dari jawaban para responden mengenai pemberdayaan pegawai, sebanyak 5,59% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 30,76% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 47,53% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 16,12% responden menilai sudah terapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di BPKP diberdayakan dengan baik dan diberikan kewenangan sesuai dengan kemampuannya dalam usaha peningkatan kapasitas belajar.

Mengenai pemberdayaan pimpinan, sebanyak 9,10% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 35,75% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 37,94% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 17,21% responden menilai sudah terapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Berdasarkan wawancara dan data dari narasumber, Pimpinan BPKP telah

menerapkan gaya manajemen yang mendorong terciptanya saling berbagi pengetahuan, dimana pada tingkat Deputy dan unit kerja eselon II telah dibentuk *role model* untuk mendorong terciptanya Organisasi Berbasis Pengetahuan (OBP). Salah satu tugas *Role Model* OBP adalah mendorong dan memberi memotivasi minat membaca dan menulis, mendorong/memotivasi semangat berbagi pengetahuan melalui mailing list dan PKS, minat penguasaan dan penerapan teknologi informasi dalam meningkatkan efektifitas kerja. Selain itu, BPKP juga telah menerapkan gaya manajemen terbuka, dimana setiap saat semua pegawai dapat memberikan pendapat atau ide kepada pimpinan tanpa adanya birokrasi, antara lain dengan diadakannya forum komunikasi atau curah pendapat antara pegawai dengan pimpinan setiap bulan sekali. Dengan adanya *Role Model* dan gaya manajemen terbuka diharapkan proses akuisisi pengetahuan dan saling berbagi pengetahuan kepada seluruh pegawai dapat berlangsung dengan lebih baik.

Dalam rangka mengembangkan dan memberikan pelatihan pada *knowledge leader*, BPKP telah melakukan pendidikan dan pelatihan sebagai berikut:

1. *Be Proactive as Change Agent*, sebanyak 103 orang
2. *Proactive leadership untuk eselon II dan III* sebanyak 60 orang
3. Manajerial pengawasan eselon II sebanyak 55 orang
4. *Beyond Marketing* untuk seluruh eselon I, II dan III dan 250 orang staf.
5. *Kapita selekta leadership* sebanyak 200 orang.

Dengan pelatihan tersebut, diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan para *knowledge leader*, sehingga pengelolaan pengetahuan menjadi lebih baik.

Mengenai pemberdayaan pelanggan, sebanyak 8,39% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 34,87% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 40,95% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 15,79% responden menilai sudah terapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan pelanggan sudah cukup baik, dimana 15,79% responden menyatakan telah diterapkan secara menyeluruh.

Untuk pemberdayaan pemasok dan penjual, sebanyak 9,54% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 42,11% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 38,82% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 9,54% responden menilai sudah terapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan pelanggan di BPKP sudah cukup baik, namun dengan 42,11% responden yang menjawab baru diterapkan pada bagian tertentu dalam organisasi mengindikasikan bahwa pemberdayaan pemasok dan penjual perlu mendapat perhatian.

Untuk pemberdayaan rekan aliansi, sebanyak 7,57% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 39,47% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 40,46% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 12,50% responden menilai sudah terapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Sedangkan untuk komunitas masyarakat, sebanyak 10,53% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 39,80% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 38,82% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 10,86% responden menilai sudah terapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP.

Berdasarkan data dari narasumber, BPKP telah melibatkan pemasok dan penjual, rekan aliansi dan *stakeholders* dalam mengembangkan produk dan pelayanan berbasis pengetahuan diantaranya:

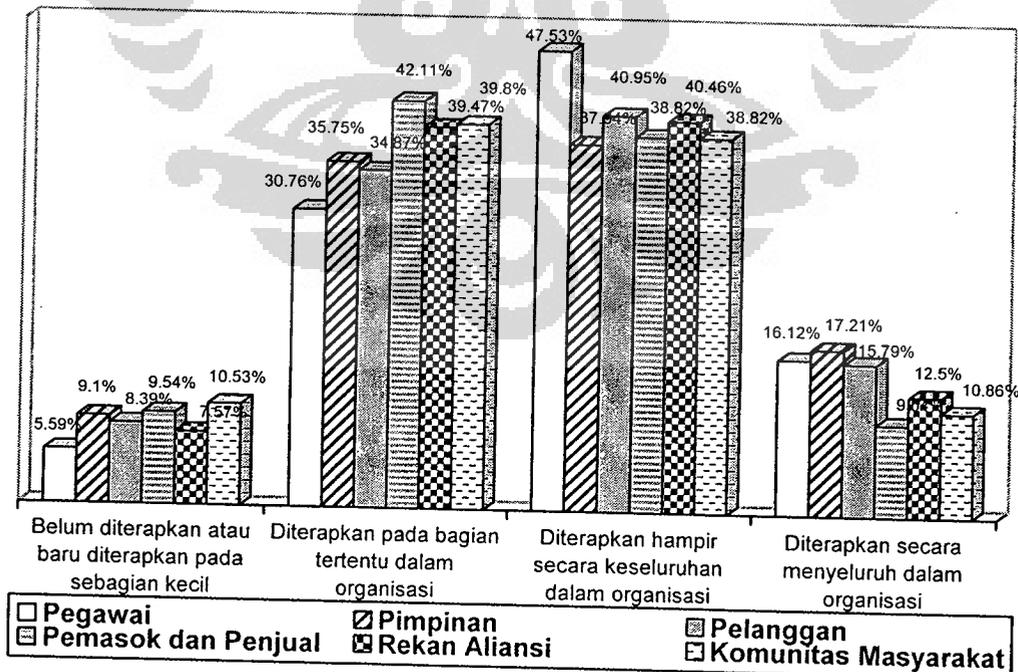
1. Bekerjasama dengan pemerintah daerah dalam uji coba aplikasi program Simda Versi 2.1 dan uji coba penerapan pedoman.
2. Bekerjasama dengan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Daerah dalam hal tim audit gabungan dan asistensi penerapan pedoman.
3. Bekerjasama dengan Departemen Keuangan dalam pelaksanaan Asistensi Sistem Akuntansi Instansi.
4. Melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan pelanggan dalam pelaksanaan *Training Need Analysis* dalam rangka memenuhi kebutuhan diklat pihak *stakeholders*.

5. Bekerja sama dengan pihak eksternal BPKP dalam rangka penyusunan ketentuan atau pedoman.
6. Membentuk Forum komunikasi intern BPKP, dengan Bawasda dan Inspektur Jenderal Departemen/LPND untuk pengembangan kompetensi auditor intern.

Selain itu, untuk berbagi informasi, masukan dan hal-hal lain, BPKP menyediakan akses secara interaktif melalui *website* untuk pihak eksternal BPKP sebagai sarana menyampaikan ide-ide dan masukan sebagai salah satu pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Pengembangan *Communities of practice* juga dilakukan berdasarkan pada kebutuhan yang terus berkembang dengan menciptakan forum-forum diskusi secara *online* dan *offline* bagi pegawai BPKP. Saat ini forum diskusi yang sudah ada di *website* terdiri dari 17 forum misalnya Forum Komunikasi Audit Kinerja Bea Cukai, Forum Anggaran Berbasis Kinerja, dan lain-lain. Berikut ini adalah grafik persentase pemberdayaan pegawai, pimpinan, pelanggan, pemasok dan penjual, rekan aliansi, dan komunitas masyarakat di BPKP:

Grafik 4.6:

Persentase Pemberdayaan Pegawai, Pimpinan, Pelanggan, Pemasok dan Penjual, Rekan Aliansi, dan Komunitas Masyarakat



Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

4.3.4 Subsistem Pengelolaan Pengetahuan

Berikut ini adalah hasil tabulasi jawaban para responden mengenai persepsi mereka terhadap subsistem pengelolaan pengetahuan:

Tabel 4.14: Hasil tabulasi Subsistem Pengelolaan Pengetahuan

No	Pertanyaan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian tertentu (2)	Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Jumlah
1	Di BPKP, pegawai aktif mencari informasi yang dapat meningkatkan kinerja.	14	106	141	43	304
2	BPKP mempunyai sistem yang dapat diakses untuk mengumpulkan informasi internal dan eksternal.	14	60	139	91	304
3	Di BPKP, pegawai ikut memonitor <i>trend</i> yang terjadi di luar kantor dengan melihat apa yang dilakukan pihak/instansi lain (misalnya: dengan studi banding (<i>benchmarking</i>) praktek-praktek terbaik, menghadiri konferensi dan melakukan uji coba terhadap hasil riset).	26	133	117	28	304
Akuisisi		54	299	397	162	
Persentase		5.92%	32.79%	43.53%	17.76%	
4	Di BPKP, pegawai dilatih untuk memiliki keahlian berpikir dan bereksperimen secara kreatif.	28	104	139	33	304
5	Di BPKP, kami sering menciptakan proyek-proyek percontohan, untuk menguji cara-cara baru dalam mengembangkan suatu produk/layanan jasa.	35	147	94	28	304
6	BPKP mendukung bidang, unit dan proyek tertentu yang menghasilkan pengetahuan baru dengan memberikan kesempatan belajar bagi anggota organisasi.	30	115	122	37	304
Penciptaan		93	366	355	98	
Persentase		10.20%	40.13%	38.93%	10.75%	
7	Di BPKP, sistem dan struktur dibuat untuk menjamin bahwa pengetahuan yang penting dikodekan, disimpan, dan dapat digunakan oleh siapa saja yang membutuhkan.	39	159	76	30	304

No	Pertanyaan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian tertentu (2)	Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Jumlah
8	Di BPKP, pegawai sadar akan pentingnya melakukan pembelajaran dalam organisasi, dan berbagi pengetahuan dengan yang lainnya.	16	90	159	39	304
Penyimpanan		55	249	235	69	
Persentase		9.05%	40.95%	38.65%	11.35%	
9	Di BPKP terdapat tim lintas fungsi yang dibentuk untuk memfasilitasi proses transfer pengetahuan dan pembelajaran antar kelompok, unit dan bagian.	39	131	103	31	304
10	Di BPKP, kami secara terus menerus mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan dalam organisasi secara keseluruhan.	27	110	126	41	304
Transfer dan Penyebaran		66	241	229	72	
Persentase		10.86%	39.64%	37.66%	11.84%	
Pengelolaan Pengetahuan		268	1155	1216	401	
Persentase		8.82%	37.99%	40%	13.19%	

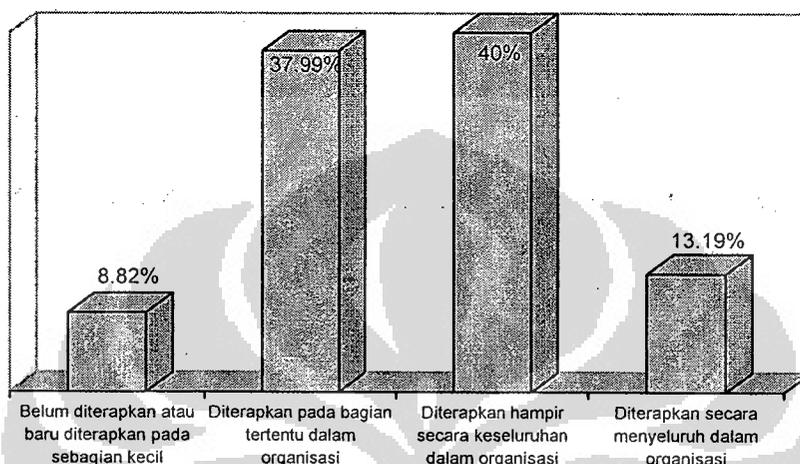
Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai rata-rata} &= ((268 \times 1) + (1155 \times 2) + (1216 \times 3) + (401 \times 4)) / 304 \\
 &= (268 + 2310 + 3648 + 1604) / 304 \\
 &= 7830 / 304 \\
 &= 25,76
 \end{aligned}$$

Berdasarkan data hasil tabulasi pada tabel 4.14, sebanyak 13,19% responden menjawab bahwa subsistem pengelolaan pengetahuan telah diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Sebanyak 40% responden menjawab bahwa subsistem pengelolaan pengetahuan telah diterapkan hampir secara keseluruhan dalam organisasi BPKP. Sedangkan yang menjawab bahwa subsistem pengelolaan pengetahuan baru diterapkan pada bagian tertentu sebanyak 37,99% dan yang menjawab belum diterapkan sama sekali atau baru pada sebagian kecil organisasi BPKP sebanyak 8,82%. Sesuai kriteria Marquardt, maka tingkat penerapan subsistem pengelolaan

pengetahuan di BPKP termasuk kategori BAIK dengan nilai rata-rata adalah 25,76. Berikut ini adalah grafik persentase jawaban tingkat penerapan subsistem pengelolaan pengetahuan di BPKP.

Grafik 4.7: Persentase Subsistem Pengelolaan Pengetahuan



Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Jika dilihat dari jawaban para responden mengenai akuisisi pengetahuan, sebanyak 5,92% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 32,79% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 45,53% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 17,76% responden menilai sudah terapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Hal ini menunjukkan proses akuisisi pengetahuan di BPKP sudah berlangsung dengan baik dimana para pegawai ikut aktif dalam mencari informasi yang dapat meningkatkan kinerja, serta memonitor *trend* yang sedang terjadi di luar. Selain itu terlihat juga bahwa BPKP sudah memiliki sistem diakses untuk mengumpulkan informasi internal dan eksternal. Akuisisi pengetahuan pengetahuan di BPKP dapat ditingkatkan lagi dengan membudayakan prinsip bahwa setiap hari di tempat kerja manapun dapat diperoleh tambahan pengetahuan baru (Sujak 2001:26).

Mengenai penciptaan pengetahuan, sebanyak 10,20% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 40,13% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 38,93%

responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 10,75% responden menilai sudah diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendapat bahwa penciptaan pengetahuan di BPKP baru diterapkan pada bagian tertentu organisasi. Berdasarkan wawancara dengan para responden, mayoritas mengungkapkan bahwa proses penciptaan pengetahuan di BPKP memang belum optimal. Penghargaan (*reward system*) bagi pegawai atau tim yang menghasilkan suatu pengetahuan baru juga masih dirasakan kurang.

Mengenai penyimpanan pengetahuan, sebanyak 9,05% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 40,95% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 38,65% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 11,35% responden menilai sudah diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendapat bahwa penyimpanan pengetahuan di BPKP baru diterapkan pada bagian tertentu organisasi. Bahkan untuk butir pertanyaan ketujuh mengenai sistem dan struktur dibuat untuk menjamin bahwa pengetahuan yang penting dikodekan, disimpan, dan dapat digunakan oleh siapa saja yang membutuhkan, 159 responden menjawab hal itu baru diterapkan pada bagian tertentu saja.

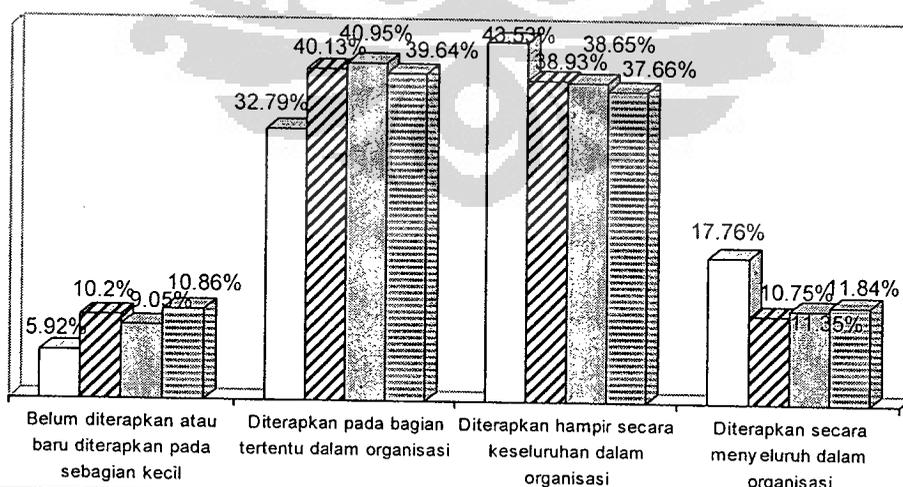
Terkait transfer dan penyebaran pengetahuan, sebanyak 10,86% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 39,64% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 37,66% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 11,84% responden menilai sudah diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Berdasarkan pengamatan di lapangan, proses transfer dan penyebaran pengetahuan di BPKP sudah cukup baik. Hal ini didukung dengan sistem informasi berbasis internet yang dapat diakses semua pegawai. Seperti dikemukakan di awal, bahwa di BPKP terdapat kegiatan berbagi pengetahuan antara satu pegawai dengan pegawai lain melalui aplikasi Lotus Notes dan *mailing list*. Setiap pegawai diharapkan mengirimkan artikel dan saling menanggapi artikel tersebut melalui media email.

Sesuai butir pertanyaan kesembilan, di BPKP terdapat tim lintas fungsi yang dibentuk untuk memfasilitasi proses transfer pengetahuan dan pembelajaran antar kelompok, unit dan bagian dalam bentuk Kelompok-kelompok Budaya Kerja (KBK). KBK yang berada di masing-masing unit kerja ini akan menjadi sarana penyebaran pengetahuan yang baik, terutama di unit kerjanya masing-masing. Hal itu karena para pegawai yang menjadi sukarela di KBK akan diberi pelatihan dalam pengelolaan pengetahuan dan kemudian akan disebarakan kepada para pegawai lain di unit kerjanya.

Fungsi pengelolaan pengetahuan di BPKP harus diarahkan untuk dapat merencanakan, mengimplementasikan, dan mengawasi seluruh aktifitas maupun program yang berhubungan dengan pengelolaan modal intelektual (Sangkala 2005:109). Hal itu perlu dilakukan supaya seluruh proses pengelolaan pengetahuan, baik itu akuisisi, penciptaan, penyimpanan, serta transfer dan penyebaran pengetahuan dapat berlangsung dengan baik. Karena kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan sangat penting untuk dapat bertahan dalam persaingan yang ketat (Tobin 1998:26). Berikut ini adalah grafik persentase akuisisi, penciptaan, penyimpanan, dan transfer dan penyebaran pengetahuan di BPKP:

Grafik 4.8:

Persentase Akuisisi, Penciptaan, Penyimpanan, dan Transfer dan Penyebaran Pengetahuan



□ Akuisisi ▨ Penciptaan ▩ Penyimpanan ▤ Transfer dan Penyebaran

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

4.3.5 Subsistem Penerapan Teknologi

Berikut ini adalah hasil tabulasi jawaban para responden mengenai persepsi mereka terhadap subsistem penerapan teknologi:

Tabel 4.15: Hasil tabulasi Subsistem Penerapan Teknologi

No	Pertanyaan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian tertentu (2)	Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Jumlah
1	Pembelajaran di BPKP difasilitasi dengan sistem informasi berbasis komputer yang efektif dan efisien.	13	105	116	70	304
2	Pegawai BPKP mempunyai akses terhadap jalur cepat informasi (<i>Local Area Network</i> (LAN), internet, fasilitas <i>online</i> , dll).	4	59	120	121	304
Teknologi Informasi		17	164	236	191	
Persentase		2.80%	26.97%	38.82%	31.41%	
3	Fasilitas belajar yang dimiliki BPKP (misalnya: ruang pelatihan dan konferensi) dilengkapi dengan sarana multimedia dan lingkungan belajar berbasis integrasi seni, warna, musik dan alat-alat peraga.	31	121	119	33	304
4	Pegawai BPKP memiliki akses pada program-program belajar berbasis komputer dan alat elektronik (misalnya: <i>software just in time</i> dan pembuatan <i>flowchart</i>) yang dapat membantu dalam pekerjaan.	30	132	100	42	304
5	Di BPKP, kami menggunakan teknologi pengelompokan untuk mengelola proses-proses pada tim/kelompok/bagian (misalnya: manajemen proyek, manajemen rapat, <i>team process</i>).	35	135	99	35	304
Pembelajaran Berbasis Teknologi		96	388	318	110	
Persentase		10.53%	42.54%	34.87%	12.06%	
6	Di BPKP, kami mendukung konsep belajar " <i>just in time</i> ", suatu sistem yang mengintegrasikan sistem pembelajaran dengan dukungan teknologi, pelatihan, dan pekerjaan aktual ke dalam suatu proses tunggal.	47	146	80	31	304
7	BPKP sudah menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (<i>Electronic Performance Support Systems/EPSS*</i>) untuk mendukung proses belajar dan memungkinkan menyelesaikan pekerjaan lebih baik.	72	134	70	28	304

No	Pertanyaan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)	Diterapkan pada bagian tertentu (2)	Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)	Diterapkan secara menyeluruh (4)	Jumlah
8	BPKP merancang dan menyesuaikan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (<i>Electronic Performance Support Systems/EPSS</i>) untuk memenuhi kebutuhan belajar yang paling tepat untuk dipergunakan.	69	134	80	21	304
9	Pegawai BPKP memiliki akses penuh terhadap data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara efektif.	33	131	105	35	304
10	Pegawai BPKP dapat mengadopsi sistem perangkat lunak (<i>software</i>) untuk mengumpulkan, mengkodekan, menyimpan, menciptakan, dan mentransfer informasi dengan berbagai cara yang paling sesuai untuk memenuhi kebutuhan.	33	137	102	32	304
EPSS		254	682	437	147	
Persentase		16.71%	44.87%	28.75%	9.67%	
Penerapan Teknologi		367	1234	991	448	
Persentase		12.07%	40.59%	32.60%	14.74%	

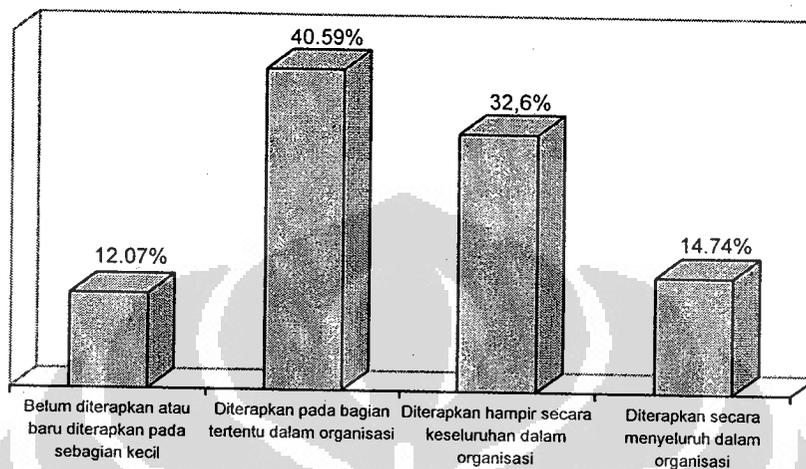
Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai rata-rata} &= ((367 \times 1) + (1234 \times 2) + (991 \times 3) + (448 \times 4)) / 304 \\
 &= (367 + 2468 + 2973 + 1792) / 304 \\
 &= 7600 / 304 \\
 &= 25
 \end{aligned}$$

Berdasarkan data hasil tabulasi pada tabel 4.15, sebanyak 14,74% responden menjawab bahwa subsistem penerapan teknologi telah diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Sebanyak 32,60% responden menjawab bahwa subsistem penerapan teknologi telah diterapkan hampir secara keseluruhan dalam organisasi BPKP. Sedangkan yang menjawab bahwa subsistem penerapan teknologi baru diterapkan pada bagian tertentu sebanyak 40,59% dan yang menjawab belum diterapkan sama sekali atau baru pada sebagian kecil organisasi BPKP sebanyak 12,07%. Sesuai kriteria Marquardt, maka tingkat penerapan subsistem penerapan teknologi di BPKP termasuk kategori BAIK dengan nilai rata-rata adalah 25.

Berikut ini adalah grafik persentase jawaban tingkat penerapan subsistem penerapan teknologi di BPKP.

Grafik 4.9: Persentase Subsistem Penerapan Teknologi



Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Jika dilihat dari jawaban para responden mengenai teknologi informasi, sebanyak 2,80% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 26,97% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 38,82% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 31,41% responden menilai sudah terapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Hal ini menunjukkan penerapan teknologi informasi di BPKP sudah sangat baik diterapkan. Berdasarkan pengamatan di lapangan, hampir semua pegawai difasilitasi dengan komputer dan mempunyai akses terhadap internet dan sistem informasi yang dimiliki oleh BPKP sesuai bidang tugasnya. Selain itu, *website* yang dimiliki oleh BPKP juga sangat informatif dan selalu *diupdate* dengan teratur.

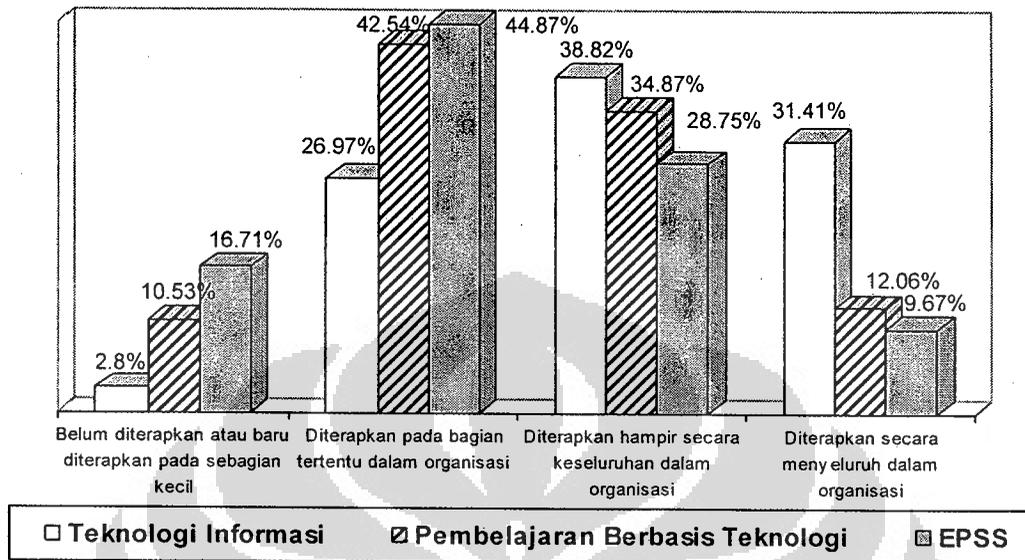
Mengenai pembelajaran berbasis teknologi, sebanyak 10,53% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 42,54% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 34,87% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 12,06% responden menilai sudah terapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendapat bahwa

pembelajaran berbasis teknologi di BPKP baru diterapkan pada bagian tertentu organisasi. Berdasarkan data dari narasumber, saat ini sedang dikembangkan adalah pembelajaran dengan metode *e-learning* di BPKP, yaitu pembelajaran secara *online* di intranet dan juga menggunakan fasilitas *CD based training*.

Mengenai *Electronic Performance Support Systems/EPSS*, sebanyak 16,71% responden menilai belum diterapkan atau baru pada sebagian kecil organisasi, sebanyak 44,87% responden menilai sudah diterapkan pada bagian tertentu, sebanyak 28,75% responden menilai sudah diterapkan hampir secara menyeluruh, dan 9,67% responden menilai sudah diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi BPKP. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendapat bahwa penerapan EPSS di BPKP baru diterapkan pada bagian tertentu organisasi. Bahkan nilai untuk EPSS ini adalah merupakan yang terendah dari semua komponen subsistem dalam tingkat penerapan *learning organization* di BPKP. Berdasarkan pengamatan di lapangan, penerapan EPSS di BPKP memang masih tergolong kurang, karena baru pada sebagian kecil saja yang sudah menggunakan EPSS, walaupun sistem informasi lain seperti SIA, SIMDA dan lain-lain telah diterapkan, namun sistem yang memudahkan pegawai dalam mencari informasi yang cepat dan handal mengenai pekerjaan yang ditangani masih kurang. Selain itu bantuan semacam *helpdesk* yang memudahkan dalam pekerjaan pun belum dimiliki oleh semua bagian. Untuk itu perlu ditingkatkan perancangan EPSS yang sesuai untuk BPKP dan diterapkan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Berikut ini adalah grafik persentase teknologi informasi, pembelajaran berbasis teknologi, dan EPSS di BPKP:

Grafik 4.10:

Persentase Teknologi Informasi, Pembelajaran Berbasis Teknologi, dan EPSS



Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

4.3.6 Nilai Rata-rata *Learning Organization* di BPKP

Berikut ini adalah nilai rata-rata tingkat penerapan *learning organization* di BPKP secara keseluruhan:

Tabel 4.16:

Nilai rata-rata tingkat penerapan *learning organization* pada BPKP

No	Subsistem	Nilai Rata-rata	Kategori	Klasifikasi Nilai Menurut Marquardt
1	Dinamika Pembelajaran	25,57	Baik	<20 = Buruk (<i>Poor</i>) 20-29 = Baik (<i>Good</i>) >30 = Sangat Baik (<i>Excellent</i>)
2	Transformasi Organisasi	26,82	Baik	
3	Pemberdayaan Manusia	26,23	Baik	
4	Pengelolaan Pengetahuan	25,76	Baik	
5	Penerapan Teknologi	25	Baik	
Rata-rata		25,88	Baik	

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.16, nilai rata-rata penerapan *learning organization* di BPKP menurut nilai klasifikasi Marquardt tergolong BAIK, dengan nilai rata-rata 25,88. Penerapan kelima subsistem dalam *learning organization* di BPKP juga tergolong baik dimana semua nilai masuk dalam kategori baik yaitu dalam nilai antara 20 sampai 30 dan rentang antar nilai antara satu subsistem dengan subsistem lainnya tidak jauh terpaut. Nilai tertinggi adalah subsistem transformasi organisasi dengan nilai rata-rata 26,82, sedangkan nilai terendah adalah subsistem penerapan teknologi dengan nilai rata-rata 25.

Sesuai kriteria model penilaian Marquardt, suatu organisasi dapat dikategorikan sebagai sebuah *learning organization*, jika telah mempunyai nilai rata-rata 30 keatas dari setiap subsistemnya. Dalam arti bahwa kelima subsistem *learning organization* sudah diterapkan secara luas (hampir secara keseluruhan) dalam suatu organisasi. Karena itu jika dilihat dalam konteks penilaian model Marquardt, BPKP belum dapat disebut sebagai sebuah *learning organization*, karena nilai rata-rata semua subsistemnya masih berada di bawah 30. Sehingga masih perlu dilakukan usaha lanjutan yang lebih maksimal untuk menerapkan kelima subsistem tersebut dalam upaya mewujudkan BPKP menjadi sebuah *learning organization*.

Jika dilihat dari nilai rata-rata setiap subsistem, maka dinamika pembelajaran di BPKP masih perlu mendapat perhatian yang lebih. Nilai rata-rata subsistem dinamika pembelajaran hanya 25,57 dan berada di bawah subsistem transformasi organisasi, subsistem pemberdayaan manusia dan subsistem pengelolaan pengetahuan. Padahal pembelajaran adalah inti dari *learning organization* (Marquardt 1996:20), dan dimensi ini menyerap keempat subsistem lainnya yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan dampak dari pembelajaran. BPKP telah banyak melakukan pelatihan untuk pegawai, seperti pelatihan membangun budaya kerja, kepemimpinan, *mind tuning*, *mind setting*, *mind shifting*, *outbound*, pelatihan karya prestatif (PKP), *Character Building*, dan jenis pelatihan lainnya. Namun pelatihan semata tidak cukup untuk menjadikan proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, perlu suatu strategi untuk mentransformasi diri para pegawai dan menjadikan budaya belajar menjadi suatu

kebutuhan untuk terus meningkatkan kapasitas dalam menghadapi persaingan global (Gilley 1999:8-14).

Selain itu penerapan teknologi di BPKP juga perlu lebih ditingkatkan lagi baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Nilai rata-rata subsistem penerapan teknologi merupakan nilai yang terendah dibanding keempat subsistem lainnya. Teknologi memang bukanlah satu-satunya faktor yang membuat pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan berjalan dengan baik, namun teknologi merupakan hal yang sangat penting yang memfasilitasi dan memungkinkan pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan berlangsung lebih mudah. Tanpa teknologi yang baik, maka sebuah organisasi tidaklah layak disebut sebagai sebuah *learning organization* (Sangkala 2007:298).

Jika dilihat dari karakteristik responden yang berbeda-beda dari segi jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, unit kerja, pangkat/golongan, serta jabatan responden, ternyata nilai rata-rata penerapan *learning organization* di BPKP tidak terlalu jauh berbeda. Nilai rata-rata semua subsistem dengan karakteristik responden yang berbeda seluruhnya tergolong BAIK dengan rentang nilai yang tidak berbeda jauh antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan *learning organization* di BPKP dipahami dengan baik oleh semua responden dengan karakteristik yang berbeda. Tingkat pemahaman responden yang relatif tidak berbeda jauh tersebut menunjukkan bahwa program Organisasi Berbasis Pengetahuan (OBP) dan program-program lain yang berkaitan dengan usaha BPKP menjadi sebuah *learning organization* telah tersosialisasikan dengan baik kepada seluruh pegawai. Berikut ini adalah nilai rata-rata tingkat penerapan *learning organization* pada BPKP sesuai kategori responden:

Tabel 4.17: Hasil Tabulasi Menurut Kategori Responden

No	Kategori	Dinamika Pembelajaran	Transformasi Organisasi	Pemberdayaan Manusia	Pengelolaan Pengetahuan	Penerapan Teknologi	Rata-Rata
1	Jenis Kelamin						
	Laki-Laki	25.74	27.01	26.46	25.79	25.12	26.02
	Perempuan	25.25	26.50	25.79	25.69	24.78	25.60

No	Kategori	Dinamika Pembelajaran	Transformasi Organisasi	Pemberdayaan Manusia	Pengelolaan Pengetahuan	Penerapan Teknologi	Rata-Rata
	Usia						
	≤ 30 tahun	27.53	29.20	27.80	27.87	28.93	28.27
	31-40 tahun	24.12	25.71	24.56	24.57	24.28	24.65
	41-50 tahun	26.17	27.03	26.65	25.96	24.81	26.12
	> 50 tahun	26.71	28.46	29.00	27.71	26.31	27.64
3	Pendidikan						
	S2	25.69	26.44	27.06	26.44	28.17	26.76
	S1/DIV	24.57	27.26	26.31	25.86	26.31	26.06
	DI & DIII	25.05	26.32	25.48	25.03	23.95	25.17
	SLTA ke bawah	27.47	28.21	27.76	27.31	25.31	27.21
4	Masa Kerja						
	≤ 10 tahun	24.87	26.84	24.96	25.40	25.40	25.49
	11-25 tahun	25.54	26.55	26.15	25.58	24.58	25.68
	> 25 tahun	26.83	28.51	28.66	27.40	26.94	27.67
5	Unit Kerja						
	Settama & Inspektorat	25.82	27.64	26.69	26.70	26.52	26.67
	Kedeputian	25.43	26.37	26.24	25.40	23.76	25.44
	Pusat-Pusat	25.47	26.54	25.63	25.14	25.08	25.57
6	Pangkat/Golongan						
	Pengatur	26.77	28.73	27.80	27.33	29.23	27.97
	Penata	24.50	25.84	25.33	25.02	24.31	25.00
	Pembina	28.11	28.85	28.13	27.18	25.20	27.49
7	Jabatan						
	Struktural	30.17	30.66	30.76	30.39	27.83	29.96
	Fungsional Auditor	24.42	25.77	24.98	24.25	22.76	24.44
	Fungsional Tertentu Lainnya	24.72	25.64	25.04	24.72	26.68	25.36
	Fungsional Umum	25.94	27.57	27.01	27.07	28.20	27.16
Nilai Rata-Rata		25.57	26.82	26.23	25.76	25	25.88

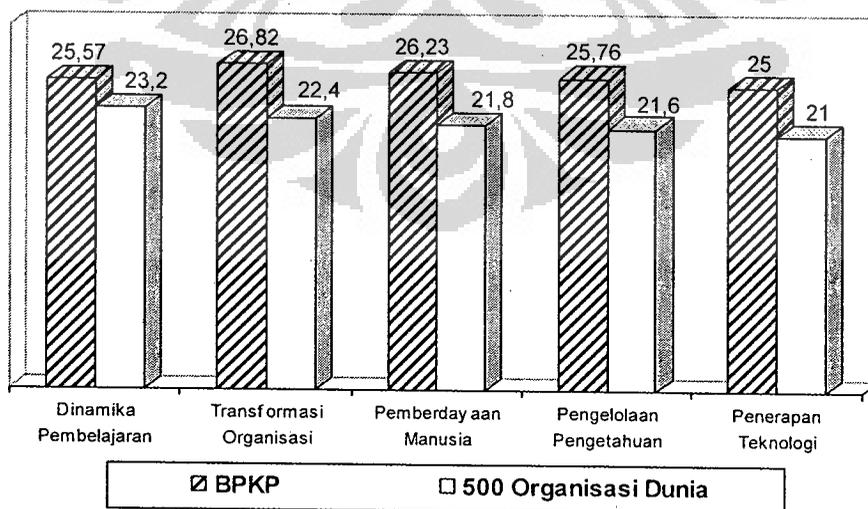
Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Jika nilai rata-rata tingkat penerapan *learning organization* di BPKP dibandingkan dengan hasil penelitian Marquardt pada 500 organisasi di dunia,

terlihat bahwa nilai BPKP ternyata lebih tinggi. Pada subsistem dinamika pembelajaran nilai BPKP adalah 25,57, sedangkan pada 500 organisasi dunia 23,2. Pada subsistem transformasi organisasi nilai BPKP adalah 26,82, sedangkan pada 500 organisasi dunia 22,4. Pada subsistem pemberdayaan manusia nilai BPKP adalah 26,23, sedangkan pada 500 organisasi dunia 21,8. Pada subsistem pengelolaan pengetahuan nilai BPKP adalah 25,76, sedangkan pada 500 organisasi dunia 21,6. Pada subsistem dinamika pembelajaran nilai BPKP adalah 25, sedangkan pada 500 organisasi dunia 21.

Pada penelitian Marquardt di 500 organisasi dunia, nilai rata-rata subsistem dinamika pembelajaran merupakan nilai tertinggi dari keempat subsistem lainnya. Hal tersebut dapat sesuai dengan pendapat Marquardt (1996:20), bahwa pembelajaran adalah inti dari *learning organization* dan dimensi ini menyerap keempat subsistem lainnya yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan dampak dari pembelajaran. Berbeda dengan nilai rata-rata subsistem dinamika pembelajaran di BPKP yang berada pada posisi keempat dari semua subsistem. Sehingga pembelajaran di BPKP harus mendapat perhatian yang lebih untuk menjadikannya sebagai inti dari sebuah *learning organization*. Berikut ini adalah grafik perbandingan nilai rata-rata tingkat penerapan *learning organization* di BPKP dengan 500 organisasi dunia:

Grafik 4.11: Perbandingan Nilai Rata-rata BPKP dan 500 Organisasi Dunia



Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner dan Hasil Penelitian Marquardt

Jika nilai rata-rata tingkat penerapan *learning organization* di BPKP dibandingkan dengan hasil penelitian sebelumnya pada organisasi publik di Indonesia, maka nilai rata-rata BPKP tergolong tinggi. Nilai rata-rata yang juga tergolong baik adalah pada Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran Bank Indonesia dengan nilai 25,12.

Secara umum nilai subsistem dinamika pembelajaran pada masing-masing organisasi publik di Indonesia tidak menempati urutan pertama dari subsistem lainnya. Bahkan pada penelitian pada Sekretariat Jenderal DPR RI, subsistem dinamika pembelajaran menempati posisi terakhir dari semua subsistem. Hal ini menunjukkan bahwa pada organisasi publik di Indonesia, pembelajaran sebagai inti dari sebuah *learning organization* masih perlu mendapatkan perhatian lebih. Pembelajaran baik secara individu maupun tim perlu ditingkatkan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Gabungan kelima subsistem dalam *learning organization* harus saling melengkapi satu sama lain dan berhubungan secara dinamis, karena jika suatu subsistem lemah, maka keefektifan dari subsistem yang lain akan melemah secara signifikan (Marquardt 1996:20). Berikut ini adalah tabel perbandingan nilai rata-rata penerapan *learning organization* di BPKP dengan organisasi publik lainnya:

Tabel 4.18:

Perbandingan Nilai Rata-rata Tingkat Penerapan *Learning Organization* Pada BPKP dan Organisasi Publik Lainnya di Indonesia

No	Subsistem	Ditjen Perlindungan HAM Depkeh & HAM (2003)	Balai Besar Litbang Industri Kerajinan Batik (2003)	Direktorat Paten Ditjen HAKI Depkeh & HAM (2003)	Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran BI (2004)	Biro Adm dan Kepeg dan Biro Kesekretariatan Setjen DPR RI (2004)	BPKP (2008)
1	Dinamika Pembelajaran	16,89	19,95	19,06	24,57	18,92	25,57
2	Transformasi Organisasi	17,37	21,46	19,06	25,47	21,93	26,82
3	Pemberdayaan Manusia	17,30	20,88	17,88	25,67	20,53	26,23
4	Pengelolaan Pengetahuan	16,57	20,40	17,41	25,58	19,05	25,76
5	Penerapan Teknologi	16,88	18,14	16,87	24,2	19,97	25
Rata-rata		17	20,5	18,06	25,12	20,08	25,88
Jumlah Responden		151	62	96	77	56	304

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner dan Hasil Penelitian Lainnya

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Tingkat penerapan *learning organization* pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) berdasarkan kriteria model penilaian Marquardt berada dalam kategori BAIK. Ditinjau dari upaya organisasi dalam melakukan pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan manusia, pengelolaan pengetahuan dan penerapan teknologi, nilai rata-rata masing-masing subsistem juga berada dalam kategori BAIK. Namun dalam konteks model penilaian Marquardt, BPKP belum dapat dikategorikan sebagai sebuah *learning organization*, karena secara umum kelima subsistem *learning organization* belum diterapkan secara luas (hampir secara keseluruhan).
2. Upaya-upaya yang telah dilakukan oleh BPKP untuk menjadi sebuah *learning organization* antara lain:
 - a. Dalam proses pembelajaran, masing-masing unit kerja di BPKP bertanggung jawab untuk selalu meningkatkan pengetahuan melalui *inhouse training*/Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS), dimana seluruh pegawai BPKP diwajibkan mengikuti PKS minimal 40 jam per tahun. Selain itu di BPKP juga terdapat Kelompok Budaya Kerja (KBK), yaitu tim lintas unit eselon II yang dibentuk sebagai tim sukarela (*voluntary*) yang berfungsi sebagai *change agent*.
 - b. Dalam hal transformasi organisasi, kesempatan belajar di BPKP sudah menyatu dengan program dan operasional organisasi, dimana anggaran BPKP secara keseluruhan ditujukan bagi unit kerja yang berhubungan dengan usaha penciptaan, pengembangan, penyebaran dan pengelolaan pengetahuan tergolong sangat besar. Pengembangan budaya kerja dengan penerapan program *Total Quality Management* dan Organisasi

Berbasis Pengetahuan (OBP) juga sedang giat dilakukan. Untuk melihat tingkat pencapaian program OBP, BPKP juga ikut serta dalam forum *Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) study* untuk memperebutkan MAKE Award dengan organisasi lain, baik publik maupun swasta.

- c. Dalam pemberdayaan manusia, Pimpinan BPKP telah menerapkan gaya manajemen yang mendorong terciptanya saling berbagi pengetahuan, dimana pada tingkat Deputy dan unit kerja eselon II telah dibentuk *role model* untuk mendorong OBP. Berbagai pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan para *knowledge leader* juga dilakukan secara kontinu. BPKP juga telah melibatkan pemasok dan penjual, rekan aliansi dan *stakeholders* dalam mengembangkan produk dan pelayanan berbasis pengetahuan. *Communities of practice* juga dikembangkan dengan menciptakan forum-forum diskusi secara *online* dan *offline* bagi pegawai BPKP.
- d. Dalam pengelolaan pengetahuan, BPKP melaksanakan kegiatan berbagi informasi dan pengetahuan dengan dukungan aplikasi Lotus Notes dan *mailing list*. Tim lintas fungsi dalam bentuk Kelompok Budaya Kerja (KBK) juga dibentuk untuk memfasilitasi proses transfer pengetahuan dan pembelajaran antar kelompok, unit dan bagian. Namun upaya BPKP dalam hal penciptaan pengetahuan baru, masih terlihat kurang maksimal.
- e. Dalam penerapan teknologi, hampir semua pegawai difasilitasi dengan komputer dan mempunyai akses terhadap internet dan sistem informasi yang dimiliki oleh BPKP sesuai bidang tugasnya. Selain itu, *website* yang dimiliki oleh BPKP juga sangat informatif dan selalu *diupdate* dengan teratur. Pembelajaran berbasis teknologi juga dikembangkan dengan metode *e-learning*, yaitu pembelajaran secara *online* di intranet dan juga menggunakan fasilitas *CD based training*. Namun penerapan *Electronic Performance Support Systems/EPSS* di BPKP masih kurang maksimal.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan tersebut, maka terdapat beberapa saran yang perlu dilakukan oleh BPKP untuk perbaikan ke depan, antara lain:

1. Proses pembelajaran baik di tingkat individu maupun tim/kelompok perlu lebih ditingkatkan lagi, karena pembelajaran merupakan dimensi inti dari sebuah *learning organization*. Penerapan *learning how to learn* di BPKP juga perlu lebih disosialisasikan lagi, sehingga pegawai merasa bahwa belajar adalah kebutuhan dan harus dilakukan secara kontinu. Metode pembelajaran yang dipergunakan juga perlu diperbanyak untuk membuat pembelajaran lebih interaktif dan menarik. Peran Kelompok-kelompok Budaya Kerja (KBK) perlu lebih ditingkatkan lagi untuk dapat menularkan pengetahuan kepada pegawai lain di semua unit kerja. Selain itu perlu dibentuk suatu *reward system* bagi pegawai dan unit yang menghasilkan pengetahuan baru untuk mendorong kreatifitas dalam penciptaan pengetahuan.
2. Sehubungan dengan upaya menjadikan BPKP sebagai sebuah *learning organization*, kebijakan internal yang lebih mendukung pelaksanaan pembelajaran pada masing-masing unit kerja perlu ditingkatkan, sehingga terjaga tingkat kontinuitasnya. Sosialisasi penerapan *learning organization* perlu lebih ditingkatkan lagi di semua unit kerja, sehingga kegiatan belajar dapat membudaya dan menjadi suatu kebutuhan. Selain itu, BPKP perlu merancang suatu sistem elektronik pendukung kinerja (*Electronic Performance Support Systems/EPSS*) untuk dapat memenuhi kebutuhan belajar dan membantu dalam pekerjaan sehari-hari, seperti alat bantu berbasis intranet seperti *helpdesk* yang berfungsi sebagai buku pintar elektronik bagi pegawai BPKP.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Bungin, Burhan, 2005, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Dessler, Gary. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Indeks.
- Gamble, Paul R and John Blackwell, 2001, *Knowledge Management "A State of the Art Guide"*, London: Kogan Page Limited.
- Garvin, David A, 2000. *Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Boston, Masschusetts : Harvard Business School Press.
- Gibson, Ivancevich, and Donelly, 1997, *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, alih bahasa Nunuk Ardiani, Jakarta: Binarukpa Aksara.
- Gilley, Jerry W and Maycunich, 1999, *Beyond The Learning Organization : Creating A Culture of Continuous Growth and Development Through State of The Art Human Resources Practices*, Cambridge Massachusetts, USA: Persues Book.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hatch, Mary Jo., 1997, *Organization Theory : Modern, Symbolic and Postmodern Perspective*, USA : Oxford University Press.
- Irawan, Prasetya, 2004, *Logika dan Prosedur Penelitian: Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial Bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*, Jakarta: STIA LAN Press.
- Ivancevich, John M, 2001, *Human Resources Management, 8th edition*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Kerlinger, Fred.N, 2004, *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Lubis, S.B. Hari, Martani Huseini, 1987, *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*, Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia.

- Marquardt, Michael J, 1996, *Building the Learning Organization: A System Approach to quantum Improvement and Global Success*, New York, USA : McGraw-Hill.
- _____, 2002, *Building the Learning Organization: Mastering the 5th Element for Corporate Learning*, Palo Alto, CA, USA: Davies Black Publishing. Inc.
- _____ and Angus Reynolds, 1994, *The Global learning Organization*, New York, USA : Irwin.
- Mintzberg, Henry, 1993, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Newell, Sue, Maxine Robertson, Harry Scanbrough and Jacky Swan, 2002, *Managing Knowledge Work*, New York: Palgrave.
- Newman, W. Lawrence, *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*, London : Allyn and Bacon.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi Hirotaka, 1995, *The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*, New York, USA: Oxford University Press.
- Osborne, David dan Ted Gaebler, 2005, *Mewirusahaakan Birokrasi* (diterjemahkan oleh Abdul Rasyid), Jakarta: Penerbit PPM.
- Pedler, M., Burgoyne, J., and Tom Boydell, 1996, *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. New York, USA : McGraw Hill Book.
- Rachmany, Hasan, 2006, *Kepemimpinan dan Kinerja "Peningkatan Kinerja Organisasi Melalui Kepemimpinan yang memberdayakan Karyawan"*, Jakarta: Yapensi.
- Robbins, Stephen P., 1994, *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*, (diterjemahkan oleh Jusuf Udaya), Jakarta: Arcan.
- _____, 2001, *Organizational Behavior*, New Jersey, USA: Prentice Hall International.
- Rosenberg, Marc J, 2001, *e-Learning "Strategies for delivering knowledge in the digital age"*, New York, USA: McGraw-Hill.
- Sangkala, 2007, *Knowledge Management*, Jakarta: Rajawali Pers.

- Schein, Edgar H., 1992, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, 2nd Edition, San Fransisco: Joshey-Bass Publisher.
- Senge, Peter M, 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Storey, John, 2004, *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, London: Routledge.
- Tjakraatmaja, Jan Hidajat dan Donald Crestofel Lantu, 2006, *Knowledge Management dalam konteks Organisasi pembelajar*, Bandung : SBM ITB.
- Tobin, Daniel R, 1998, *The Knowledge – Enabled Organization: Moving from “Training” to “Learning” to Meet Business Goals*, New York: Amacom.
- Uyanto, Stanislaus S, 2006, *Pedoman Analisis data dengan SPSS*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Winardi J., 2003, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Wilson, Phil and Darren O Conor, 2000, *The Learning Organization*, Broadstairs, Kent, UK : Scitech Educational Ltd, <http://site.ebrary.com/lib/indonesiau>.
- Yukl, Gary, 2001, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terjemahan Budi Supriyanto, Jakarta: Penerbit Indeks.

B. Jurnal

- Brown, Mary Maureen, Jeffrey L Brudney, 2003, *Learning organizations in the public sector? A study of police agencies employing information and technology to advance knowledge*, *Public Administration Review*. Washington: Jan/Feb 2003. Vol. 63, Iss. 1; pg. 30, 14 pgs, <http://proquest.umi.com>.
- Hoque, Kim and Ian Kirkpatrick, 2000, *From traditional people management to new public management from the 1998 workplace employee relations survey*, *Management Research News*, Volume 23, pg 87-88, <http://proquest.umi.com>.
- Huseini, Martani, 1997, *Mencermati Perkembangan Manajemen Generasi Kelima*, *Jurnal Bisnis dan Birokrasi* No.1/Vol III/ April/1997.

- McGill, M.E & Slocum, J.W, and Lei,D, 1992, "Management practices in the learning organizations", *Organizational Dynamics*, vol.21, no.1, Pg.5.
- Moilanen, Raili, 2005, *Diagnosing and measuring learning organizations, The Learning Organization*. Bradford: 2005. Vol. 12, Iss. 1; pg. 71, 19 pgs , <http://emeraldinsight.com>.
- Senge, Peter, 2004, *Building Vision : New roles for new leaders, Executive Excellence.*; Jul 2004; pg.16, <http://proquest.umi.com>
- Smith , Kenneth D, William G.K. Taylor, 2000, *The learning organisation ideal in Civil Service Organisations: deriving a measure, The Learning Organization*. Bradford:2000. Vol.7, Iss.4; pg.194, <http://proquest.umi.com>.
- Sujak, Abi, 2001, *Rahasia di Balik Kesuksesan Organisasi*, Jurnal Bisnis dan Birokrasi Volume:IX/Nomor 3/September/2001.

C. Artikel

- Dharma, Surya, 2001, *Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Melalui Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Majalah Usahawan No.01 Th XXX Januari 2001.
- Dharma, Surya, Haedar Akib,2004, *Budaya Organisasi Kreatif: Mencermati BUdaya Organisasi sebagai Faktor Determinan Kreatifitas*, Majalah Usahawan No.03 Th XXXIII Maret 2004.
- Soetjipto, Budi W, 1995, *Strategi Mewujudkan Learning Organization*, Majalah Usahawan No.07 TH XXX Juli 1995.

D. Karya ilmiah

- Arubusman, Dian Artanti, 2004, *Analisis Tingkat Penerapan Model Organisasi Pembelajaran Dalam Rangka Membangun Organisasi Pembelajar di Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran Bank Indonesia*, Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Hernadi, 2004, *Penerapan Learning Organization Melalui Pendekatan Budaya Pada Sekretariat Jenderal DPR RI : Studi Kasus pada Biro Administrasi*

- dan Kepegawaian dan Biro Kesekretariatan Pimpinan Sekretariat Jenderal DPR RI, Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi FISIP UI.*
- Malau, Elin Shinta, 2007, *Analisis Organisasi Pembelajar dengan menggunakan Learning Organization Profile, Studi Kasus Pada Bank "XYZ".* Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Muhardiansyah, Doni, 1999, *Analisis Tingkat Pembelajaran dan peningkatan Mutu Organisasi Bisnis,* Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Pamungkas, A. Wisnu, 2003, *Pengetahuan dan Praktek Learning Organization (Organisasi Pembelajar) pada Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Industri Kerajinan Batik (BBKB),* Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Purwanto, Edi, 2003, *Penerapan Learning Organization Pada Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia,* Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Rahayu, Setyorini, 2005, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Terciptanya Learning Organization: Suatu Studi Pada Permata Bank Sebagai Organisasi Hasil Merger,* Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Ridhwan, Mohammad, 2003, *Penerapan Organisasi Pembelajar Pada Direktorat Peten Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia,* Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Sangkala, 2005, *Manajemen Pengetahuan: Pola Pengelolaan Modal Intelektual Pada Perusahaan Periklanan di DKI Jakarta,* Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Tjakraatmaja, Jan Hidajat, 2002, *Manajemen Transformasi Pengetahuan Dalam Tim dan Organisasi Belajar,* Institut Teknologi Bandung.
- Trihastuti, Tuti, 2006, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Learning Organization (Studi Kasus Badan Pembinaan Hukum Nasional Departemen Hukum dan HAM Republik Indonesia),* Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi FISIP UI.

E. Peraturan

Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen

Peraturan presiden Nomor 12 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Lembaga Pemerintah Non Departemen

Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-504/K/SU/2004 tentang Pedoman Pengembangan Budaya kerja di Lingkungan BPKP

Keputusan Kepala BPKP Nomor KEP-134/K/SU/2005 tentang Rencana Jangka Panjang Pengembangan Budaya Kerja tahun 2005 – 2009

F. Lain-lain

Anonim, *Eighteen Organizations Become Finalists of The 2008 Indonesian Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) Study*, <http://www.dunamis.co.id>

Buku Produk dan Layanan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), 2007, Biro Hukum dan Humas BPKP

Profil Organisasi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), 2007, Biro Hukum dan Humas BPKP

Buku Seri Budaya Kerja, "*Organisasi Berbasis Pengetahuan*", Biro Kepegawaian dan Organisasi BPKP.

Buku Profil Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan

<http://www.bpkp.go.id>

LAMPIRAN 1: Kuesioner

Analisis Penerapan *Learning Organization* Pada Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP)

Oleh:
Alpen Djuperi
Mahasiswa Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik
Universitas Indonesia

Latar Belakang

Lingkungan organisasi senantiasa mengalami perubahan, sehingga suatu organisasi yang ingin tetap bertahan harus mampu beradaptasi dan mempunyai daya saing yang tinggi. Perubahan tersebut juga berlangsung dalam organisasi pemerintahan, dimana diharapkan pola manajemen yang lebih adaptif, inovatif, imajinatif, kreatif dan fleksibel seperti pada organisasi swasta dapat diterapkan. Daya saing suatu organisasi tidak terlepas dari kemampuan dan kompetensi yang dimiliki suatu organisasi, sehingga organisasi harus mampu menciptakan iklim yang kondusif dalam mendorong individu, kelompok dan organisasi untuk senantiasa belajar dan meningkatkan kapasitasnya. Untuk itu suatu organisasi diharapkan menjadi sebuah *learning organization*, yaitu suatu organisasi yang terus menerus belajar dan memfasilitasi pembelajaran dalam rangka meningkatkan kapasitasnya, serta senantiasa mentransformasikan dirinya untuk menjadi lebih baik.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana tingkat penerapan *learning organization* pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) ditinjau dari upaya organisasi dalam melakukan proses pembelajaran, transformasi organisasi, pemberdayaan sumber daya manusia, pengelolaan pengetahuan dan aplikasi teknologi. Selain itu juga untuk mengetahui upaya apa saja yang telah dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) untuk menjadi sebuah *learning organization*.

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Kuesioner ini menggunakan instrumen *Learning Organization Profile* yang dikembangkan oleh Michael J. Marquardt (1996) dan telah diuji coba pada 100 organisasi di seluruh dunia dengan skala Likert 1-4, dimana nilai 4 adalah nilai tertinggi dan nilai 1 adalah nilai terendah.

Pegawai diminta untuk memberikan jawaban pada setiap pertanyaan dengan memilih angka pada skala 1-4 sesuai dengan kondisi BPKP saat ini, dengan keterangan sebagai berikut:

- 1 = Belum diterapkan sama sekali atau baru diterapkan pada sebagian kecil organisasi BPKP**
- 2 = Diterapkan pada bagian tertentu dalam organisasi BPKP**
- 3 = Diterapkan hampir secara keseluruhan dalam organisasi BPKP (diterapkan secara luas)**
- 4 = Diterapkan secara menyeluruh/total dalam organisasi BPKP**

*****Terima kasih atas dukungan dan partisipasinya*****

DATA RESPONDEN

Mohon dilingkari jawaban Bapak/Ibu pada salah satu pilihan jawaban untuk setiap pertanyaan berikut:

1. Jenis Kelamin :
 - a. Pria
 - b. Wanita

2. Usia :
 - a. <25 tahun
 - b. 25-30 tahun
 - c. 31-35 tahun
 - d. 36-40 tahun
 - e. 41-45 tahun
 - f. 46-50 tahun
 - g. 51-55 tahun
 - h. >55 tahun

3. Pendidikan terakhir :
 - a. SLTA kebawah
 - b. Diploma I
 - c. Diploma III
 - d. Sarjana S1/Diploma IV
 - e. Sarjana S2
 - f. Sarjana S3

4. Masa kerja di BPKPtahun (diisi)

5. Unit kerja :
 - a. Sekretaris Utama
 - b. Deputi Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Perekonomian
 - c. Deputi Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Politik, Sosial, dan Keamanan
 - d. Deputi Pengawasan Bidang Penyelenggaraan Keuangan Daerah
 - e. Deputi Bidang Akuntan Negara
 - f. Deputi Bidang Investigasi
 - g. Inspektorat
 - h. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan
 - i. Pusat Penelitian dan Pengembangan Pengawasan
 - j. Pusat Informasi Pengawasan
 - k. Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor

6. Pangkat/Golongan Ruang (diisi)

7. Jabatan :
 - a. Struktural eselon (diisi jika ada)
 - b. Fungsional Auditor tingkat..... (diisi jika ada)
 - c. Fungsional tertentu lainnya(sebutkan jika ada)
 - d. Fungsional Umum (non struktural umum)

KUESIONER PENGUKURAN *LEARNING ORGANIZATION*

Petunjuk Pengisian:

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang Bapak/Ibu rasakan paling tepat dengan kondisi BPKP saat ini.

1 = Belum diterapkan sama sekali atau baru diterapkan pada sebagian kecil organisasi

2 = Diterapkan pada bagian tertentu dalam organisasi

3 = Diterapkan hampir secara keseluruhan dalam organisasi (diterapkan secara luas)

4 = Diterapkan secara menyeluruh/total dalam organisasi

1. Komponen Dinamika Pembelajaran (Tingkat Individu, Tim, dan Organisasi)

No	Pertanyaan	Jawaban			
		1	2	3	4
1	Di BPKP, kami memandang bahwa pembelajaran secara kontinu yang dilakukan oleh seluruh pegawai merupakan prioritas utama.	1	2	3	4
2	Di BPKP, setiap pegawai didorong dan diharapkan untuk belajar dan mengembangkan diri.	1	2	3	4
3	Di BPKP, pegawai mencegah distorsi dan penyumbatan informasi melalui berbagai cara seperti aktif dalam mendengarkan dan memberikan umpan balik.	1	2	3	4
4	Di BPKP, pegawai dilatih dan diarahkan untuk belajar bagaimana cara belajar (<i>learning how to learn</i>).	1	2	3	4
5	Di BPKP, kami menggunakan metode belajar yang beragam untuk mempermudah proses belajar (seperti: diskusi, musik, gambar, grafik, dll).	1	2	3	4
6	Di BPKP, Pegawai BPKP memperluas pengetahuan melalui proses belajar dari pengalaman (<i>adaptif</i>), berorientasi masa depan (<i>anticipatory</i>), dan belajar kreatif.	1	2	3	4
7	Tim/kelompok dan individu di BPKP menggunakan proses belajar dengan tindakan/ <i>action learning process</i> (belajar dari refleksi suatu masalah atau situasi dan menerapkannya dalam tindakan masa depan).	1	2	3	4
8	Tim/kelompok di BPKP didorong untuk belajar bersama dan saling berbagi satu sama lain dengan berbagai cara (misal: buletin elektronik, <i>newsletter</i> , rapat antar kelompok).	1	2	3	4
9	Di BPKP, pegawai dapat berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem yang menyeluruh/holistik (berpikir sistem).	1	2	3	4
10	Tim/kelompok di BPKP menerima pelatihan mengenai cara bekerja dan belajar dalam kelompok/group.	1	2	3	4

2. Transformasi Organisasi (Visi, Budaya, Strategi, dan Struktur)

No	Pertanyaan	Jawaban			
		1	2	3	4
1	Di BPKP, seluruh jajaran dalam organisasi mengerti pentingnya menjadi sebuah <i>learning organization</i> . (organisasi yang terus menerus belajar dan memfasilitasi pembelajaran dalam rangka meningkatkan kapasitasnya, serta senantiasa mentransformasikan dirinya untuk menjadi lebih baik).	1	2	3	4
2	Di BPKP, manajemen puncak/pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah <i>learning organization</i> .	1	2	3	4
3	Di BPKP terdapat iklim yang mendukung dan mengakui arti penting kegiatan belajar.	1	2	3	4
4	Di BPKP, pegawai memiliki komitmen untuk terus menerus belajar untuk peningkatan/perbaikan.	1	2	3	4

5	Di BPKP, pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang pernah dialami.	1	2	3	4
6	Di BPKP, kami menghargai individu atau tim/kelompok yang senantiasa belajar dan membantu yang lainnya untuk belajar.	1	2	3	4
7	Di BPKP, kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional organisasi.	1	2	3	4
8	BPKP mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan meningkatkan pembelajaran di seluruh organisasi (misalnya: rotasi pekerjaan lintas unit, sistem belajar "on the job" yang terstruktur).	1	2	3	4
9	Struktur organisasi BPKP dirampingkan dengan beberapa tingkat manajemen untuk memaksimalkan komunikasi dan pembelajaran antar tingkatan.	1	2	3	4
10	Di BPKP, kami melakukan koordinasi satu sama lain lebih didasarkan pada sasaran/tujuan dan proses belajar itu sendiri, dan tidak membatasi diri dengan perbedaan unit.	1	2	3	4

3. Pemberdayaan Manusia (Pegawai, Manajer/Pimpinan, Pelanggan, Pemasok dan Penjual, Rekan Aliansi serta Komunitas Masyarakat)

No	Pertanyaan	Jawaban			
1	Di BPKP, kami berupaya membangun kekuatan kerja yang mampu dan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja.	1	2	3	4
2	Di BPKP, kewenangan didesentralisasikan dan didelegasikan untuk menyeimbangkan tanggung jawab dan kapasitas belajar seseorang.	1	2	3	4
3	Atasan dan bawahan di BPKP bekerjasama dalam kemitraan untuk belajar dan menyelesaikan masalah bersama-sama.	1	2	3	4
4	Di BPKP, atasan berperan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator dalam proses pembelajaran.	1	2	3	4
5	Pimpinan BPKP menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar untuk pegawai, serta mendorong mereka untuk bereksperimen dan mempraktekkan apa yang dipelajari sehingga pengetahuan baru dapat digunakan.	1	2	3	4
6	Di BPKP, kami aktif berbagi informasi dengan pengguna produk dan jasa BPKP (<i>customers</i>), untuk memperoleh masukan bagi pembelajaran dan meningkatkan kualitas pelayanan/produk.	1	2	3	4
7	BPKP menyediakan peluang kepada mitra kerja dan masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktifitas pembelajaran dan pelatihan (<i>training</i>).	1	2	3	4
8	Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan melalui penerapan rencana dan strategi organisasi yang diarahkan untuk dapat menyerap/mendapatkan pengetahuan dan keahlian dari mitra kerja.	1	2	3	4
9	Kami berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama dengan pengguna produk dan jasa BPKP (<i>customers</i>), masyarakat, asosiasi profesional, dan institusi akademik.	1	2	3	4
10	Kami aktif mencari mitra belajar diantara pengguna produk dan jasa BPKP (<i>customers</i>), masyarakat, pemasok, dan <i>stakeholders</i> lainnya.	1	2	3	4

4. Pengelolaan Pengetahuan (Akuisisi Pengetahuan, Penciptaan Pengetahuan, Penyimpanan Pengetahuan, Transfer dan Penyebaran Pengetahuan)

No	Pertanyaan	Jawaban			
1	Di BPKP, pegawai aktif mencari informasi yang dapat meningkatkan kinerja.	1	2	3	4
2	BPKP mempunyai sistem yang dapat diakses untuk mengumpulkan informasi internal dan eksternal.	1	2	3	4
3	Di BPKP, pegawai ikut memonitor <i>trend</i> yang terjadi di luar kantor dengan melihat apa yang dilakukan pihak/instansi lain (misalnya: dengan	1	2	3	4

	studi banding (<i>benchmarking</i>) praktek-praktek terbaik, menghadiri konferensi dan melakukan uji coba terhadap hasil riset).				
4	Di BPKP, pegawai dilatih untuk memiliki keahlian berpikir dan bereksperimen secara kreatif.	1	2	3	4
5	Di BPKP, kami sering menciptakan proyek-proyek percontohan, untuk menguji cara-cara baru dalam mengembangkan suatu produk/layanan jasa.	1	2	3	4
6	Di BPKP, sistem dan struktur dibuat untuk menjamin bahwa pengetahuan yang penting dikodekan, disimpan, dan dapat digunakan oleh siapa saja yang membutuhkan.	1	2	3	4
7	Di BPKP, pegawai sadar akan pentingnya melakukan pembelajaran dalam organisasi, dan berbagi pengetahuan dengan yang lainnya.	1	2	3	4
8	Di BPKP terdapat tim lintas fungsi yang dibentuk untuk memfasilitasi proses transfer pengetahuan dan pembelajaran antar kelompok, unit dan bagian.	1	2	3	4
9	Di BPKP, kami secara terus menerus mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan dalam organisasi secara keseluruhan.	1	2	3	4
10	BPKP mendukung bidang, unit dan proyek tertentu yang menghasilkan pengetahuan baru dengan memberikan kesempatan belajar bagi anggota organisasi.	1	2	3	4

5. Aplikasi/ Penerapan Teknologi (Teknologi Informasi, Pembelajaran Berbasis Teknologi, dan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (*Electronic Performance Support Systems/EPSS*))

No	Pertanyaan	Jawaban			
1	Pembelajaran di BPKP difasilitasi dengan sistem informasi berbasis komputer yang efektif dan efisien.	1	2	3	4
2	Pegawai BPKP mempunyai akses terhadap jalur cepat informasi (<i>Local Area Network (LAN)</i> , internet, fasilitas <i>online</i> , dll).	1	2	3	4
3	Fasilitas belajar yang dimiliki BPKP (misalnya: ruang pelatihan dan konferensi) dilengkapi dengan sarana multimedia dan lingkungan belajar berbasis integrasi seni, warna, musik dan alat-alat peraga.	1	2	3	4
4	Pegawai BPKP memiliki akses pada program-program belajar berbasis komputer dan alat elektronik (misalnya: <i>software just in time</i> dan pembuatan <i>flowchart</i>) yang dapat membantu dalam pekerjaan.	1	2	3	4
5	Di BPKP, kami menggunakan teknologi pengelompokan untuk mengelola proses-proses pada tim/kelompok/bagian (misalnya: manajemen proyek, manajemen rapat, <i>team process</i>).	1	2	3	4
6	Di BPKP, kami mendukung konsep belajar " <i>just in time</i> ", suatu sistem yang mengintegrasikan sistem pembelajaran dengan dukungan teknologi, pelatihan, dan pekerjaan aktual ke dalam suatu proses tunggal.	1	2	3	4
7	BPKP sudah menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (<i>Electronic Performance Support Systems/EPSS*</i>) untuk mendukung proses belajar dan memungkinkan menyelesaikan pekerjaan lebih baik.	1	2	3	4
8	BPKP merancang dan menyesuaikan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (<i>Electronic Performance Support Systems/EPSS</i>) untuk memenuhi kebutuhan belajar yang paling tepat untuk dipergunakan.	1	2	3	4
9	Pegawai BPKP memiliki akses penuh terhadap data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara efektif.	1	2	3	4
10	Pegawai BPKP dapat mengadopsi sistem perangkat lunak (<i>software</i>) untuk mengumpulkan, mengkodekan, menyimpan, menciptakan, dan mentransfer informasi dengan berbagai cara yang paling sesuai untuk memenuhi kebutuhan.	1	2	3	4

*) EPSS : Sistem berbasis komputer yang digunakan untuk mendapatkan, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan dalam organisasi, yang membantu pegawai dalam bekerja dan proses belajar, sehingga membantu mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dengan waktu yang lebih cepat dan dengan jumlah personel yang lebih sedikit.

Lampiran 2: Email Permohonan Ijin Penggunaan Kuesioner

[Compose](#) [Addresses](#) [Folders](#) [Options](#) [Search](#) [Help](#) [Calendar](#)

[Departemen ESDM](#)

Subject: Learning Organization Profile

From: "Alpen Djuperi" <alpen@esdm.go.id>

Date: Wed, March 5, 2008 12:40 pm

To: MJMQ@aol.com

Priority: Normal

Options: [View Full Header](#) | [View Printable Version](#) | [Download this as a file](#)

Dear Sir,

Please let me introduce myself, my name is Alpen Djuperi. I'm studying Public Policy and Administration at Postgraduate Program, University of Indonesia, Jakarta. Currently, I'm preparing my thesis with the topic of Learning Organization and plan to assess this application in Indonesian Financial and Development Supervisory Board.

I read the book titled "Building the Learning Organization" written by Michael J. Marquardt. In this book, it was stated that the Learning Organization Profile (LOP) is tested and been successfully used.

From the previous research about assessing LOP, the mean score of LOP is:

* Learning dynamics	: 23,2
* Organization Transformation	: 22,4
* People Empowerment	: 21,8
* Knowledge Management	: 21,6
* Technology Application	: 21
==>Mean Score	: 22

With your authorization, I would like to use the Learning Organization Profile (LOP) and the mean scores of 500 organizations as mentioned for my thesis. Please advise me in using the LOP about how to use and score the LOP and interpret the result of scoring.

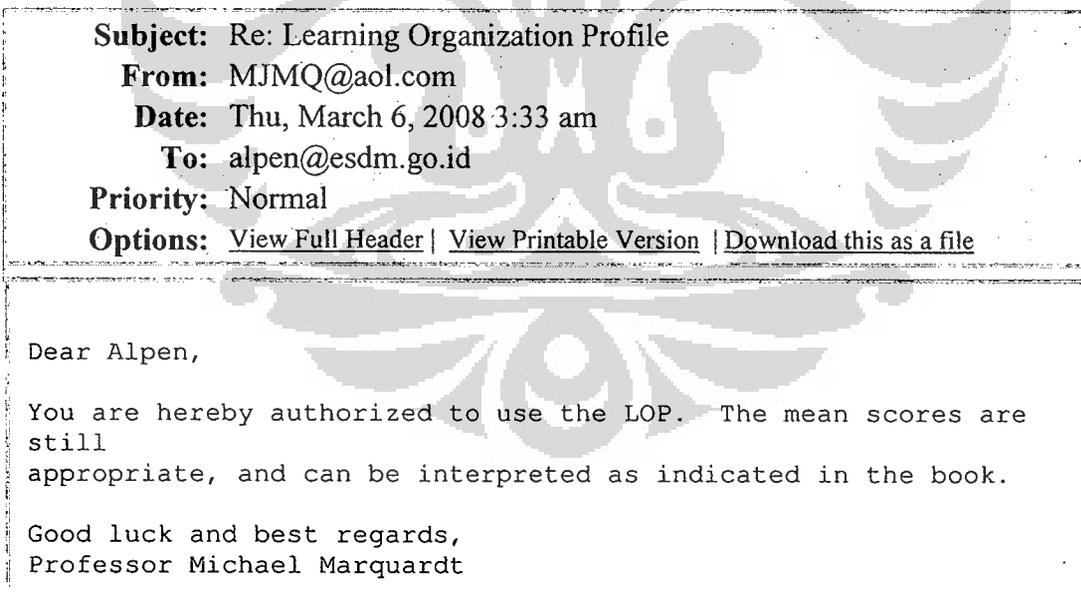
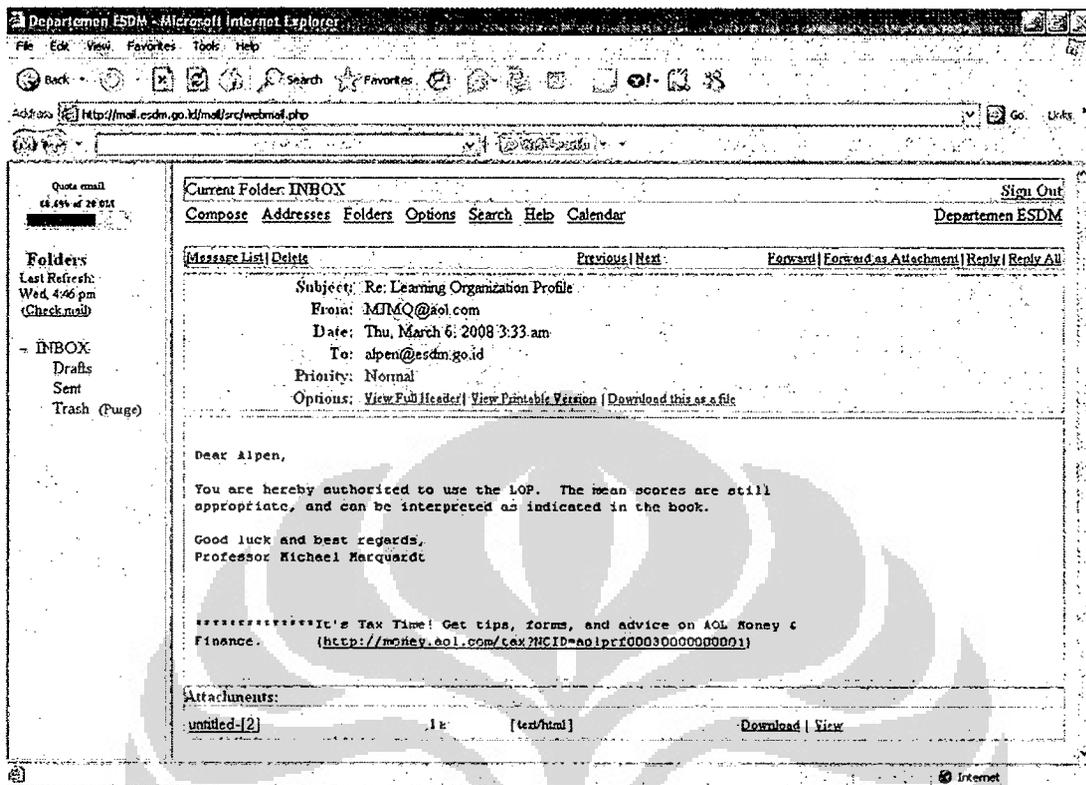
Finally, I would to know the validation of mean scores and is there any change since then.

Your response to this matter is highly appreciated. Thank you.

Best Regards,

Alpen Djuperi

Lampiran 3: Email persetujuan Prof Michael J. Marquardt



Lampiran 4: Uji Validitas Pre-test

A. Dinamika Pembelajaran

Correlations												
		Pembelajaran secara kontinu merupakan prioritas utama	Pegawai didorong belajar dan mengembangkan diri	Pegawai mencegah distorsi informasi dengan berbagai cara	Pegawai diarahkan untuk learning how to learn	Menggunakan metode belajar yang beragam	Belajar secara adaptif, antisipatif, dan kreatif	Proses belajar dengan action learning process	Tim dan individu belajar bersama dan saling berbagi	Berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem	Tim dilatih cara bekerja dan belajar dalam tim	Dinamika Pembelajaran
Pembelajaran secara kontinu merupakan prioritas utama	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 25	,687(**) .000 25	,431(*) .032 25	,430(*) .032 25	,424(*) .035 25	,565(**) .003 25	,431(*) .032 25	,556(**) .004 25	,553(**) .004 25	,575(**) .003 25	,744(**) .000 25
Pegawai didorong belajar dan mengembangkan diri	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,687(**) .000 25	1 .000 25	,399(*) .048 25	,386 .057 25	,346 .090 25	,571(**) .003 25	,552(**) .004 25	,417(*) .038 25	,441(*) .027 25	,475(*) .016 25	,689(**) .000 25
Pegawai mencegah distorsi informasi dengan berbagai cara	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,431(*) .032 25	,399(*) .048 25	1 .002 25	,599(**) .002 25	,544(**) .005 25	,490(*) .013 25	,424(*) .035 25	,503(*) .010 25	,586(**) .002 25	,507(**) .010 25	,719(**) .000 25
Pegawai diarahkan untuk learning how to learn	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,430(*) .032 25	,386 .057 25	,599(**) .002 25	1 .003 25	,570(**) .000 25	,645(**) .000 25	,356 .081 25	,644(**) .001 25	,662(**) .000 25	,660(**) .000 25	,796(**) .000 25
Menggunakan metode belajar yang beragam	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,424(*) .035 25	,346 .090 25	,544(**) .005 25	,570(**) .003 25	1 .000 25	,755(**) .000 25	,390 .054 25	,627(**) .001 25	,381 .060 25	,390 .054 25	,712(**) .000 25
Belajar secara adaptif, antisipatif, dan kreatif	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,565(**) .003 25	,571(**) .003 25	,490(*) .013 25	,645(**) .000 25	,755(**) .000 25	1 .000 25	,320 .119 25	,640(**) .001 25	,621(**) .001 25	,660(**) .000 25	,822(**) .000 25
Proses belajar dengan action learning process	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,431(*) .032 25	,552(**) .004 25	,424(*) .035 25	,356 .081 25	,390 .054 25	,320 .119 25	1 .000 25	,719(**) .000 25	,438(*) .029 25	,424(*) .035 25	,659(**) .000 25
Tim dan individu belajar bersama dan saling berbagi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,556(**) .004 25	,417(*) .038 25	,503(*) .010 25	,644(**) .001 25	,627(**) .001 25	,640(**) .001 25	,719(**) .000 25	1 .001 25	,618(**) .001 25	,647(**) .000 25	,840(**) .000 25
Berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,553(**) .004 25	,441(*) .027 25	,586(**) .002 25	,662(**) .000 25	,381 .060 25	,621(**) .001 25	,438(*) .029 25	,618(**) .001 25	1 .000 25	,807(**) .000 25	,806(**) .000 25
Tim dilatih cara bekerja dan belajar dalam tim	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,575(**) .003 25	,475(*) .016 25	,507(**) .010 25	,660(**) .000 25	,390 .054 25	,660(**) .000 25	,424(*) .035 25	,647(**) .000 25	,807(**) .000 25	1 .000 25	,809(**) .000 25
Dinamika Pembelajaran	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,744(**) .000 25	,689(**) .000 25	,719(**) .000 25	,796(**) .000 25	,712(**) .000 25	,822(**) .000 25	,659(**) .000 25	,840(**) .000 25	,806(**) .000 25	,809(**) .000 25	1 .000 25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

B. Transformasi Organisasi

Correlations												
		Seluruh jajaran mengerti pentingnya menjadi sebuah LO	Pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah LO	Terdapat iklim yang mendukung kegiatan belajar	Pegawai memiliki komitmen untuk terus belajar untuk perbaikan	Pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang dialami	Menghargai individu atau tim yang senantiasa belajar	Kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional	Mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan pembelajaran	Struktur organisasi dirampingkan untuk memaksimalkan komunikasi	Koordinasi didasarkan pada tujuan dan proses belajar	Transformasi Organisasi
Seluruh jajaran mengerti pentingnya menjadi sebuah LO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 25	,436(*) .029 25	,411(*) .041 25	,631(**) .001 25	,527(**) .007 25	,508(**) .010 25	,412(*) .041 25	,471(*) .018 25	,346 .091 25	,467(*) .019 25	,700(**) .000 25
Pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah LO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,436(**) .029 25	1 .029 25	,494(*) .012 25	,433(*) .030 25	,721(**) .000 25	,722(**) .000 25	,625(**) .001 25	,624(**) .001 25	,387 .056 25	,723(**) .000 25	,817(**) .000 25
Terdapat iklim yang mendukung kegiatan belajar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,411(*) .041 25	,494(*) .012 25	1 .034 25	,426(*) .044 25	,406(*) .044 25	,260 .209 25	,423(*) .035 25	,411(*) .041 25	,733(**) .000 25	,238 .252 25	,628(**) .001 25
Pegawai memiliki	Pearson Correlation	,631(**)	,433(*)	,426(*)	1	,602(**)	,586(**)	,314	,425(*)	,464(*)	,542(**)	,720(**)

komitmen untuk terus belajar untuk perbaikan	Sig. (2-tailed)	,001	,030	,034	,001	,002	,127	,034	,020	,005	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,527(**)	,721(**)	,406(*)	,602(**)	1	,627(**)	,509(**)	,515(**)	,295	,577(**)
Pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang dialami	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,044	,001	,001	,009	,008	,152	,003	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,508(**)	,722(**)	,260	,586(**)	,627(**)	1	,767(**)	,558(**)	,319	,618(**)
Menghargai individu atau tim yang senantiasa belajar	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,209	,002	,001	,000	,004	,120	,001	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,412(*)	,625(**)	,423(*)	,314	,509(**)	,767(**)	1	,725(**)	,542(**)	,505(*)
Kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional	Sig. (2-tailed)	,041	,001	,035	,127	,009	,000	,000	,005	,010	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,471(*)	,624(**)	,411(*)	,425(*)	,515(**)	,558(**)	,725(**)	1	,509(**)	,600(**)
Mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan pembelajaran	Sig. (2-tailed)	,018	,001	,041	,034	,008	,004	,000	,009	,002	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,346	,387	,733(**)	,464(*)	,295	,319	,542(**)	,509(**)	1	,423(*)
Struktur organisasi dirampingkan untuk maksimal komunikasi	Sig. (2-tailed)	,091	,056	,000	,020	,152	,120	,005	,009	,035	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,467(*)	,723(**)	,238	,542(**)	,577(**)	,618(**)	,505(*)	,600(**)	,423(*)	1
Koordinasi didasarkan pada tujuan dan proses belajar	Sig. (2-tailed)	,019	,000	,252	,005	,003	,001	,010	,002	,035	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,700(**)	,817(**)	,628(**)	,720(**)	,760(**)	,801(**)	,790(**)	,796(**)	,678(**)	,769(**)
Transformasi Organisasi	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation										

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

C. Pemberdayaan Manusia

Correlations

		Membangun kekuatan kerja dan komitmen peningkatan kualitas	Kewenangan didesentralisasikan dan didelegasikan	Atasan dan bawahan bekerja sama dalam kemitraan	Atasan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator	Pimpinan menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar	Aktif berbagi informasi dengan pengguna customers	Menyediakan peluang belajar kepada mitra kerja dan masyarakat	Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan	Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama masyarakat	Aktif mencari mitra belajar dengan customers, masyarakat dan stakeholder	Pemberdayaan Manusia
Membangun kekuatan kerja dan komitmen peningkatan kualitas	Pearson Correlation	1	,738(**)	,640(**)	,502(*)	,650(**)	,659(**)	,334	,415(**)	,359	,351	,745(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,011	,000	,000	,102	,039	,078	,086	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kewenangan didesentralisasikan dan didelegasikan	Pearson Correlation	,738(**)	1	,595(**)	,533(**)	,450(**)	,584(**)	,150	,325	,422(*)	,242	,658(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,006	,024	,002	,473	,114	,036	,243	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Atasan dan bawahan bekerja sama dalam kemitraan	Pearson Correlation	,640(**)	,595(**)	1	,698(**)	,618(**)	,732(**)	,492(*)	,458(**)	,449(*)	,357	,823(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,002		,000	,001	,000	,012	,021	,024	,080	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Atasan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator	Pearson Correlation	,502(*)	,533(**)	,698(**)	1	,667(**)	,543(**)	,473(*)	,343	,392	,379	,751(**)
	Sig. (2-tailed)	,011	,006	,000		,000	,005	,017	,094	,053	,062	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Pimpinan menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar	Pearson Correlation	,650(**)	,450(*)	,618(**)	,667(**)	1	,744(**)	,513(**)	,473(*)	,430(*)	,523(**)	,816(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,024	,001	,000		,000	,009	,017	,032	,007	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Aktif berbagi informasi dengan pengguna customers	Pearson Correlation	,659(**)	,584(**)	,732(**)	,543(**)	,744(**)	1	,577(**)	,624(**)	,645(**)	,442(*)	,879(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,005	,000		,003	,001	,001	,027	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Menyediakan peluang belajar kepada mitra kerja dan masyarakat	Pearson Correlation	,334	,150	,492(*)	,473(*)	,513(**)	,577(**)	1	,735(**)	,687(**)	,464(*)	,731(**)
	Sig. (2-tailed)	,102	,473	,012	,017	,009	,003		,000	,000	,020	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan	Pearson Correlation	,415(*)	,325	,458(*)	,343	,473(*)	,624(**)	,735(**)	1	,748(**)	,505(*)	,742(**)
	Sig. (2-tailed)	,039	,114	,021	,094	,017	,001	,000		,000	,010	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama masyarakat	Pearson Correlation	,359	,422(*)	,449(*)	,392	,430(*)	,645(**)	,687(**)	,748(**)	1	,409(*)	,730(**)
	Sig. (2-tailed)	,078	,036	,024	,053	,032	,001	,000	,000		,042	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Aktif mencari mitra belajar dengan customers, masyarakat dan stakeholder	Pearson Correlation	,351	,242	,357	,379	,523(**)	,442(*)	,464(*)	,505(*)	,409(*)	1	,610(**)
	Sig. (2-tailed)	,086	,243	,080	,062	,007	,027	,020	,010	,042		,001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

stakeholders												
Pemberdayaan Manusia	Pearson Correlation	,745(**)	,658(**)	,823(**)	,751(**)	,816(**)	,879(**)	,731(**)	,742(**)	,730(**)	,610(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

D. Pengelolaan Pengetahuan

Correlations

		Pegawai aktif mencari informasi	Mempunyai sistem untuk mengumpulkan informasi	Pegawai ikut memonitor trend yang terjadi di luar kantor	Pegawai dilatih berpikir dan bereksperimen	Menciptakan proyek percontohan untuk mengembangkan layanan	Sistem untuk pengkodekan, penyimpanan, penggunaan Pengetahuan	pegawai sadar pentingnya belajar dan berbagi pengetahuan	Terdapat tim lintas fungsi untuk fasilitasi transfer pengetahuan	Mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan	Mendukung unit dan proyek yang menghasilkan pengetahuan baru	Pengelolaan Pengetahuan
Pegawai aktif mencari informasi	Pearson Correlation	1	,101	,506(**)	,385	,366	,224	,631(**)	,532(**)	,633(**)	,397(*)	,629(**)
	Sig. (2-tailed)		,630	,010	,057	,072	,282	,001	,006	,001	,049	,001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Mempunyai sistem untuk mengumpulkan informasi	Pearson Correlation	,101	1	,397(*)	,506(**)	,511(**)	,474(*)	,461(*)	,571(**)	,423(*)	,587(**)	,671(**)
	Sig. (2-tailed)	,630		,050	,010	,009	,017	,020	,003	,035	,002	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Pegawai ikut memonitor trend yang terjadi di luar kantor	Pearson Correlation	,506(**)	,397(*)	1	,506(**)	,589(**)	,251	,461(*)	,574(**)	,470(*)	,559(**)	,700(**)
	Sig. (2-tailed)	,010	,050		,010	,002	,226	,020	,003	,018	,004	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Pegawai dilatih berpikir dan bereksperimen	Pearson Correlation	,385	,506(**)	,506(**)	1	,538(**)	,224	,538(**)	,435(*)	,633(**)	,482(*)	,691(**)
	Sig. (2-tailed)	,057	,010	,010		,005	,282	,006	,030	,001	,015	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Menciptakan proyek percontohan untuk mengembangkan layanan	Pearson Correlation	,366	,511(**)	,589(**)	,538(**)	1	,620(**)	,726(**)	,607(**)	,476(*)	,809(**)	,843(**)
	Sig. (2-tailed)	,072	,009	,002	,005		,001	,000	,001	,016	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Sistem untuk pengkodekan, penyimpanan, penggunaan Pengetahuan	Pearson Correlation	,224	,474(*)	,251	,224	,620(**)	1	,496(*)	,572(**)	,401(*)	,623(**)	,673(**)
	Sig. (2-tailed)	,282	,017	,226	,282	,001		,012	,003	,047	,001	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
pegawai sadar pentingnya belajar dan berbagi pengetahuan	Pearson Correlation	,631(**)	,461(*)	,461(*)	,538(**)	,726(**)	,496(*)	1	,572(**)	,499(*)	,593(**)	,798(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,020	,020	,006	,000	,012		,003	,011	,002	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Terdapat tim lintas fungsi untuk fasilitasi transfer pengetahuan	Pearson Correlation	,532(**)	,571(**)	,574(**)	,435(*)	,607(**)	,572(**)	,572(**)	1	,708(**)	,667(**)	,835(**)
	Sig. (2-tailed)	,006	,003	,003	,030	,001	,003	,003		,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan	Pearson Correlation	,633(**)	,423(*)	,470(*)	,633(**)	,476(*)	,401(*)	,499(*)	,708(**)	1	,581(**)	,777(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,035	,018	,001	,016	,047	,011	,000		,002	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Mendukung unit dan proyek yang menghasilkan pengetahuan baru	Pearson Correlation	,397(*)	,587(**)	,559(**)	,482(*)	,809(**)	,623(**)	,593(**)	,667(**)	,581(**)	1	,851(**)
	Sig. (2-tailed)	,049	,002	,004	,015	,000	,001	,002	,000	,002		,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Pengelolaan Pengetahuan	Pearson Correlation	,629(**)	,671(**)	,700(**)	,691(**)	,843(**)	,673(**)	,798(**)	,835(**)	,777(**)	,851(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

E. Penerapan Teknologi

Correlations

		Pembelajaran dengan sistem informasi berbasis komputer	Akses terhadap jalur cepat informasi (LAN, internet, dll)	Fasilitas belajar dilengkapi sarana multimedia	Akses pada program belajar berbasis komputer dan elektronik	Teknologi pengelompokan untuk proses-proses pada tim	Mendukung konsep belajar "just in time"	Menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (EPSS)	Merancang dan menyesuaikan EPSS untuk belajar	Akses penuh terhadap data yang dibutuhkan	Mengadopsi software untuk pengelolaan informasi	Penerapan Teknologi
Pembelajaran dengan sistem informasi berbasis komputer	Pearson Correlation	1	,653(**)	,611(**)	,589(**)	,244	,457(*)	,385	,423(*)	,603(**)	,578(**)	,749(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,002	,240	,022	,057	,035	,001	,003	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Akses terhadap	Pearson Correlation	,653(**)	1	,460(*)	,454(*)	,242	,456(*)	,169	,325	,599(**)	,402(*)	,629(**)
	Sig. (2-tailed)			,010	,010	,240	,010	,169	,325	,000	,010	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

jalur cepat informasi (LAN, internet, dll)	Sig. (2-tailed)	,000		,021	,023	,243	,022	,419	,113	,002	,046	,001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,611(**)	,460(*)	1	,785(**)	,252	,576(**)	,504(*)	,599(**)	,467(*)	,451(*)	,767(**)
Fasilitas belajar dilengkapi sarana multimedia	Sig. (2-tailed)	,001	,021		,000	,225	,003	,010	,002	,019	,023	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,589(**)	,454(*)	,785(**)	1	,489(*)	,798(**)	,568(**)	,687(**)	,597(**)	,403(*)	,847(**)
Akses pada program belajar berbasis komputer dan elektronik	Sig. (2-tailed)	,002	,023	,000		,013	,000	,003	,000	,002	,046	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,244	,242	,252	,489(*)	1	,624(**)	,652(**)	,577(**)	,472(*)	,347	,629(**)
Teknologi pengelompokan untuk proses-proses pada tim	Sig. (2-tailed)	,240	,243	,225	,013		,001	,000	,003	,017	,089	,001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,457(*)	,456(*)	,576(**)	,798(**)	,624(**)	1	,694(**)	,732(**)	,546(**)	,520(**)	,843(**)
Mendukung konsep belajar "just in time"	Sig. (2-tailed)	,022	,022	,003	,000	,001		,000	,000	,005	,008	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,385	,169	,504(*)	,568(**)	,652(**)	,694(**)	1	,888(**)	,536(**)	,496(*)	,776(**)
Menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (EPSS)	Sig. (2-tailed)	,057	,419	,010	,003	,000	,000		,000	,006	,012	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,423(*)	,325	,599(**)	,687(**)	,577(**)	,732(**)	,888(**)	1	,558(**)	,442(*)	,821(**)
Merancang dan menyesuaikan EPSS untuk belajar	Sig. (2-tailed)	,035	,113	,002	,000	,003	,000	,000		,004	,027	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,603(**)	,599(**)	,467(*)	,597(**)	,472(*)	,546(**)	,536(**)	,558(**)	1	,553(**)	,784(**)
Akses penuh terhadap data yang dibutuhkan	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,019	,002	,017	,005	,006	,004		,004	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,578(**)	,402(*)	,451(*)	,403(*)	,347	,520(**)	,496(*)	,442(*)	,553(**)	1	,696(**)
Mengadopsi software untuk pengelolaan informasi	Sig. (2-tailed)	,003	,046	,023	,046	,089	,008	,012	,027	,004		,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pearson Correlation	,749(**)	,629(**)	,767(**)	,847(**)	,629(**)	,843(**)	,776(**)	,821(**)	,784(**)	,696(**)	1
Penerapan Teknologi	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

E. Learning Organization

Correlations

		Dinamika Pembelajaran	Transformasi Organisasi	Pemberdayaan Manusia	Pengelolaan Pengetahuan	Penerapan Teknologi	Learning Organization
Dinamika Pembelajaran	Pearson Correlation	1	,852(**)	,833(**)	,814(**)	,793(**)	,946(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
Transformasi Organisasi	Pearson Correlation	,852(**)	1	,803(**)	,747(**)	,689(**)	,903(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
Pemberdayaan Manusia	Pearson Correlation	,833(**)	,803(**)	1	,828(**)	,669(**)	,908(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
Pengelolaan Pengetahuan	Pearson Correlation	,814(**)	,747(**)	,828(**)	1	,812(**)	,921(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25
Penerapan Teknologi	Pearson Correlation	,793(**)	,689(**)	,669(**)	,812(**)	1	,870(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	25	25	25	25	25	25
Learning Organization	Pearson Correlation	,946(**)	,903(**)	,908(**)	,921(**)	,870(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25	25	25

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 5: Uji Reliabilitas Pre-test

A. Dinamika Pembelajaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	25	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,917	,919	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pembelajaran secara kontinu merupakan prioritas utama	22,80	28,083	,671	,634	,910
Pegawai didorong belajar dan mengembangkan diri	22,64	28,907	,611	,742	,914
Pegawai mencegah distorsi informasi dengan berbagai cara	23,00	29,000	,652	,529	,911
Pegawai diarahkan untuk learning how to learn	22,88	26,443	,722	,644	,908
Menggunakan metode belajar yang beragam	23,08	28,743	,639	,755	,912
Belajar secara adaptif, antisipatif, dan kreatif	22,60	28,333	,778	,842	,905
Proses belajar dengan action learning process	23,00	29,500	,582	,762	,915
Tim dan individu belajar bersama dan saling berbagi	22,80	27,167	,791	,820	,903
Berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem	23,16	27,640	,750	,738	,906
Tim dilatih cara bekerja dan belajar dalam tim	23,00	28,250	,760	,738	,906

B. Transformasi Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	25	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,909	,912	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Seluruh jajaran mengerti pentingnya menjadi sebuah LO	24,44	27,340	,612	,501	,903
Pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah LO	23,88	27,693	,773	,847	,895
Terdapat iklim yang mendukung kegiatan belajar	24,24	29,523	,559	,765	,906
Pegawai memiliki komitmen untuk terus belajar untuk perbaikan	24,40	28,333	,656	,783	,901
Pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang dialami	24,44	27,923	,703	,663	,898

Menghargai individu atau tim yang senantiasa belajar	24,40	26,417	,739	,874	,895
Kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional	24,56	27,090	,731	,863	,896
Mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan pembelajaran	24,64	25,907	,725	,674	,896
Struktur organisasi dirampingkan untuk memaksimalkan komunikasi	24,56	27,173	,577	,752	,907
Koordinasi didasarkan pada tujuan dan proses belajar	24,52	26,927	,700	,726	,897

C. Pemberdayaan Manusia

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	25	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,913	,913	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Membangun kekuatan kerja dan komitmen peningkatan kualitas	22,00	25,333	,686	,719	,905
Kewenangan didecentralisasikan dan didelegasikan	22,12	26,193	,591	,733	,910
Atasan dan bawahan bekerja sama dalam kemitraan	22,08	22,660	,756	,700	,900
Atasan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator	22,04	24,040	,675	,676	,905
Pimpinan menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar	22,24	23,773	,761	,740	,899
Aktif berbagi informasi dengan pengguna customers	22,16	22,807	,837	,786	,894
Menyediakan peluang belajar kepada mitra kerja dan masyarakat	22,44	24,423	,653	,723	,906
Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan	22,40	25,000	,678	,697	,905
Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama masyarakat	22,24	25,273	,667	,702	,905
Aktif mencari mitra belajar dengan customers, masyarakat dan stakeholders	22,40	26,333	,532	,366	,912

D. Pengelolaan Pengetahuan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	25	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,912	,912	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pegawai aktif mencari informasi	22,80	24,167	,548	,731	,910
Mempunyai sistem untuk mengumpulkan informasi	22,44	23,840	,595	,599	,908
Pegawai ikut memonitor trend yang terjadi di luar kantor	22,88	23,610	,628	,578	,906
Pegawai dilatih berpikir dan bereksperimen	22,80	23,750	,619	,627	,906
Menciptakan proyek percontohan untuk mengembangkan layanan	23,08	21,827	,792	,818	,896
Sistem untuk pengkodekan, penyimpanan, penggunaan Pengetahuan	23,24	22,857	,574	,553	,911
pegawai sadar pentingnya belajar dan berbagi pengetahuan	22,80	22,583	,742	,760	,899
Terdapat tim lintas fungsi untuk fasilitasi transfer pengetahuan	23,16	22,473	,789	,717	,897
Mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan	22,84	22,307	,709	,739	,901
Mendukung unit dan proyek yang menghasilkan pengetahuan baru	22,92	21,660	,802	,753	,895

E. Penerapan Teknologi

Case Processing Summary

Cases	N		%	
	Valid			
	25		100,0	
	Excluded(a)	0	,0	
	Total	25	100,0	

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,916	,916	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pembelajaran dengan sistem informasi berbasis komputer	22,12	23,777	,668	,676	,909
Akses terhadap jalur cepat informasi (LAN, internet, dll)	21,56	26,007	,549	,691	,914
Fasilitas belajar dilengkapi sarana multimedia	22,60	24,250	,700	,743	,906
Akses pada program belajar berbasis komputer dan elektronik	22,40	23,500	,799	,872	,900
Teknologi pengelompokan untuk proses-proses pada tim	22,48	26,343	,558	,566	,914
Mendukung konsep belajar "just in time"	22,56	24,007	,799	,818	,901
Menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (EPSS)	22,96	24,123	,711	,889	,906
Merancang dan menyesuaikan EPSS untuk belajar	23,00	24,417	,774	,861	,902
Akses penuh terhadap data yang dibutuhkan	22,52	24,427	,726	,656	,905
Mengadopsi software untuk pengelolaan informasi	22,44	24,757	,612	,541	,912

Lampiran 7: Uji Validitas Data Responden

A. Dinamika Pembelajaran

Correlations

		Pembelajaran secara kontinu merupakan prioritas utama	Pegawai didorong belajar dan mengembangkan diri	Pegawai mencegah distorsi informasi dengan berbagai cara	Pegawai diarahkan untuk learning how to learn	Menggunakan metode belajar yang beragam	Belajar secara adaptif, antisipatif, dan kreatif	Proses belajar dengan action learning process	Tim dan individu belajar bersama dan saling berbagi	Berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem	Tim dilatih cara bekerja dan belajar dalam tim	Dinamika Pembelajaran
Pembelajaran secara kontinu merupakan prioritas utama	Pearson Correlation	1	,584(**)	,461(**)	,526(**)	,449(**)	,519(**)	,476(**)	,470(**)	,446(**)	,459(**)	,739(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Pegawai didorong belajar dan mengembangkan diri	Pearson Correlation	,584(**)	1	,457(**)	,471(**)	,492(**)	,476(**)	,434(**)	,462(**)	,461(**)	,473(**)	,728(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Pegawai mencegah distorsi informasi dengan berbagai cara	Pearson Correlation	,461(**)	,457(**)	1	,505(**)	,451(**)	,460(**)	,393(**)	,399(**)	,461(**)	,439(**)	,687(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Pegawai diarahkan untuk learning how to learn	Pearson Correlation	,526(**)	,471(**)	,505(**)	1	,516(**)	,544(**)	,456(**)	,453(**)	,491(**)	,545(**)	,756(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Menggunakan metode belajar yang beragam	Pearson Correlation	,449(**)	,492(**)	,451(**)	,516(**)	1	,589(**)	,476(**)	,487(**)	,430(**)	,520(**)	,739(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Belajar secara adaptif, antisipatif, dan kreatif	Pearson Correlation	,519(**)	,476(**)	,460(**)	,544(**)	,589(**)	1	,593(**)	,503(**)	,483(**)	,522(**)	,768(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Proses belajar dengan action learning process	Pearson Correlation	,476(**)	,434(**)	,393(**)	,456(**)	,476(**)	,593(**)	1	,504(**)	,555(**)	,417(**)	,716(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Tim dan individu belajar bersama dan saling berbagi	Pearson Correlation	,470(**)	,462(**)	,399(**)	,453(**)	,487(**)	,503(**)	,504(**)	1	,499(**)	,530(**)	,723(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem	Pearson Correlation	,446(**)	,461(**)	,461(**)	,491(**)	,430(**)	,483(**)	,555(**)	,499(**)	1	,570(**)	,731(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Tim dilatih cara bekerja dan belajar dalam tim	Pearson Correlation	,459(**)	,473(**)	,439(**)	,545(**)	,520(**)	,522(**)	,417(**)	,530(**)	,570(**)	1	,746(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Dinamika Pembelajaran	Pearson Correlation	,739(**)	,728(**)	,687(**)	,756(**)	,739(**)	,768(**)	,716(**)	,723(**)	,731(**)	,746(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

B. Transformasi Organisasi

Correlations

		Seluruh jajaran mengerti pentingnya menjadi sebuah LO	Pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah LO	Terdapat iklim yang mendukung kegiatan belajar	Pegawai memiliki komitmen untuk terus belajar untuk perbaikan	Pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang dialami	Menghargai individu atau tim yang senantiasa belajar	Kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional	Mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan pembelajaran	Struktur organisasi dirampingkan untuk memaksimalkan komunikasi	Koordinasi didasarkan pada tujuan dan proses belajar	Transformasi Organisasi
Seluruh jajaran mengerti pentingnya menjadi sebuah LO	Pearson Correlation	1	,623(**)	,614(**)	,602(**)	,554(**)	,552(**)	,437(**)	,476(**)	,464(**)	,546(**)	,762(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah LO	Pearson Correlation	,623(**)	1	,655(**)	,621(**)	,537(**)	,634(**)	,488(**)	,502(**)	,471(**)	,594(**)	,794(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Terdapat iklim yang mendukung kegiatan belajar	Pearson Correlation	,614(**)	,655(**)	1	,646(**)	,586(**)	,599(**)	,479(**)	,507(**)	,490(**)	,568(**)	,796(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Pegawai memiliki	Pearson Correlation	,602(**)	,621(**)	,646(**)	1	,608(**)	,653(**)	,463(**)	,522(**)	,500(**)	,578(**)	,803(**)
	Sig. (2-tailed)											
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304

komitmen untuk terus belajar untuk perbaikan	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang dialami	Pearson Correlation	,554(**)	,537(**)	,586(**)	,608(**)	1	,624(**)	,468(**)	,510(**)	,500(**)	,564(**)	,770(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Menghargai individu atau tim yang senantiasa belajar	Pearson Correlation	,552(**)	,634(**)	,599(**)	,653(**)	,624(**)	1	,517(**)	,551(**)	,431(**)	,557(**)	,790(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
Kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional	Pearson Correlation	,437(**)	,488(**)	,479(**)	,463(**)	,468(**)	,517(**)	1	,569(**)	,471(**)	,521(**)	,702(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan pembelajaran	Pearson Correlation	,476(**)	,502(**)	,507(**)	,522(**)	,510(**)	,551(**)	,569(**)	1	,588(**)	,638(**)	,765(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Struktur organisasi dirampingkan untuk memaksimalkan komunikasi	Pearson Correlation	,464(**)	,471(**)	,490(**)	,500(**)	,500(**)	,431(**)	,471(**)	,588(**)	1	,550(**)	,720(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
Koordinasi didasarkan pada tujuan dan proses belajar	Pearson Correlation	,546(**)	,594(**)	,568(**)	,578(**)	,564(**)	,557(**)	,521(**)	,638(**)	,550(**)	1	,795(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
Transformasi Organisasi	Pearson Correlation	,762(**)	,794(**)	,796(**)	,803(**)	,770(**)	,790(**)	,702(**)	,765(**)	,720(**)	,795(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

C. Pemberdayaan Manusia

Correlations

		Membangun kekuatan kerja dan komitmen peningkatan kualitas	Kewenangan didesentralisasikan dan didelegasikan	Atasan dan bawahan bekerja sama dalam kemitraan	Atasan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator	Pimpinan menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar	Aktif berbagi informasi dengan pengguna customers	Menyediakan peluang belajar kepada mitra kerja dan masyarakat	Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan	Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama masyarakat	Aktif mencari mitra belajar dengan customers, masyarakat dan stakeholder	Pemberdayaan Manusia
Membangun kekuatan kerja dan komitmen peningkatan kualitas	Pearson Correlation	1	,601(**)	,622(**)	,546(**)	,565(**)	,625(**)	,480(**)	,493(**)	,548(**)	,527(**)	,763(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kewenangan didesentralisasikan dan didelegasikan	Pearson Correlation	,601(**)	1	,663(**)	,592(**)	,500(**)	,556(**)	,471(**)	,439(**)	,473(**)	,446(**)	,730(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Atasan dan bawahan bekerja sama dalam kemitraan	Pearson Correlation	,622(**)	,663(**)	1	,712(**)	,620(**)	,649(**)	,545(**)	,536(**)	,531(**)	,504(**)	,817(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Atasan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator	Pearson Correlation	,546(**)	,592(**)	,712(**)	1	,631(**)	,568(**)	,505(**)	,496(**)	,538(**)	,501(**)	,779(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Pimpinan menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar	Pearson Correlation	,565(**)	,500(**)	,620(**)	,631(**)	1	,647(**)	,543(**)	,504(**)	,560(**)	,526(**)	,780(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Aktif berbagi informasi dengan pengguna customers	Pearson Correlation	,625(**)	,556(**)	,649(**)	,568(**)	,647(**)	1	,677(**)	,611(**)	,651(**)	,593(**)	,839(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
Menyediakan peluang belajar kepada mitra kerja dan masyarakat	Pearson Correlation	,480(**)	,471(**)	,545(**)	,505(**)	,543(**)	,677(**)	1	,656(**)	,595(**)	,564(**)	,772(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan	Pearson Correlation	,493(**)	,439(**)	,536(**)	,496(**)	,504(**)	,611(**)	,656(**)	1	,706(**)	,681(**)	,779(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama masyarakat	Pearson Correlation	,548(**)	,473(**)	,531(**)	,538(**)	,560(**)	,651(**)	,595(**)	,706(**)	1	,741(**)	,806(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
Aktif mencari mitra belajar dengan	Pearson Correlation	,527(**)	,446(**)	,504(**)	,501(**)	,526(**)	,593(**)	,564(**)	,681(**)	,741(**)	1	,774(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000

customers, masyarakat dan stakeholders	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Pemberdayaan Manusia	Pearson Correlation	,763(**)	,730(**)	,817(**)	,779(**)	,780(**)	,839(**)	,772(**)	,779(**)	,806(**)	,774(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

D. Pengelolaan Pengetahuan

Correlations

		Pegawai aktif mencari informasi	Mempunyai sistem untuk mengumpulkan informasi	Pegawai ikut memonitor trend yang terjadi di luar kantor	Pegawai dilatih berpikir dan bereksperimen	Menciptakan proyek percontohan untuk mengembangkan layanan	Sistem untuk pengkodean, penyimpanan, penggunaan Pengetahuan	pegawai sadar pentingnya belajar dan berbagi pengetahuan	Terdapat tim lintas fungsi untuk fasilitas transfer pengetahuan	Mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan	Mendukung unit dan proyek yang menghasilkan pengetahuan baru	Pengelolaan Pengetahuan
Pegawai aktif mencari informasi	Pearson Correlation	1	,417(**)	,442(**)	,525(**)	,435(**)	,373(**)	,558(**)	,501(**)	,545(**)	,449(**)	,689(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Mempunyai sistem untuk mengumpulkan informasi	Pearson Correlation	,417(**)	1	,444(**)	,399(**)	,405(**)	,448(**)	,441(**)	,379(**)	,448(**)	,420(**)	,636(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Pegawai ikut memonitor trend yang terjadi di luar kantor	Pearson Correlation	,442(**)	,444(**)	1	,624(**)	,574(**)	,450(**)	,509(**)	,454(**)	,487(**)	,580(**)	,733(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Pegawai dilatih berpikir dan bereksperimen	Pearson Correlation	,525(**)	,399(**)	,624(**)	1	,585(**)	,528(**)	,593(**)	,531(**)	,586(**)	,624(**)	,792(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Menciptakan proyek percontohan untuk mengembangkan layanan	Pearson Correlation	,435(**)	,405(**)	,574(**)	,585(**)	1	,554(**)	,526(**)	,498(**)	,563(**)	,635(**)	,764(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Sistem untuk pengkodean, penyimpanan, penggunaan Pengetahuan	Pearson Correlation	,373(**)	,448(**)	,450(**)	,528(**)	,554(**)	1	,534(**)	,554(**)	,519(**)	,615(**)	,740(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
pegawai sadar pentingnya belajar dan berbagi pengetahuan	Pearson Correlation	,558(**)	,441(**)	,509(**)	,593(**)	,526(**)	,534(**)	1	,600(**)	,664(**)	,605(**)	,794(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Terdapat tim lintas fungsi untuk fasilitas transfer pengetahuan	Pearson Correlation	,501(**)	,379(**)	,454(**)	,531(**)	,498(**)	,554(**)	,600(**)	1	,648(**)	,606(**)	,766(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan	Pearson Correlation	,545(**)	,448(**)	,487(**)	,586(**)	,563(**)	,519(**)	,664(**)	,648(**)	1	,713(**)	,818(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Mendukung unit dan proyek yang menghasilkan pengetahuan baru	Pearson Correlation	,449(**)	,420(**)	,580(**)	,624(**)	,635(**)	,615(**)	,605(**)	,606(**)	,713(**)	1	,829(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Pengelolaan Pengetahuan	Pearson Correlation	,689(**)	,636(**)	,733(**)	,792(**)	,764(**)	,740(**)	,794(**)	,766(**)	,818(**)	,829(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

E. Penerapan Teknologi

Correlations

		Pembelajaran dengan sistem informasi berbasis komputer	Akses terhadap jalur cepat informasi (LAN, internet, dll)	Fasilitas belajar dilengkapi sarana multimedia	Akses pada program belajar berbasis komputer dan elektronik	Teknologi pengelompokan untuk proses-proses pada tim	Mendukung konsep belajar "just in time"	Menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (EPSS)	Merancang dan menyesuaikan EPSS untuk belajar	Akses penuh terhadap data yang dibutuhkan	Mengadopsi software untuk pengelolaan informasi	Penerapan Teknologi
Pembelajaran dengan sistem informasi berbasis komputer	Pearson Correlation	1	,589(**)	,487(**)	,552(**)	,474(**)	,537(**)	,479(**)	,509(**)	,509(**)	,504(**)	,734(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304

Akses terhadap jalur cepat informasi (LAN, internet, dll)	Pearson Correlation	,589(**)	1	,455(**)	,413(**)	,416(**)	,458(**)	,335(**)	,341(**)	,427(**)	,473(**)	,633(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Fasilitas belajar dilengkapi sarana multimedia	Pearson Correlation	,487(**)	,455(**)	1	,599(**)	,507(**)	,527(**)	,460(**)	,455(**)	,395(**)	,478(**)	,697(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Akses pada program belajar berbasis komputer dan elektronik	Pearson Correlation	,552(**)	,413(**)	,599(**)	1	,635(**)	,725(**)	,611(**)	,591(**)	,533(**)	,559(**)	,813(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Teknologi pengelompokan untuk proses-proses pada tim	Pearson Correlation	,474(**)	,416(**)	,507(**)	,635(**)	1	,679(**)	,607(**)	,591(**)	,499(**)	,550(**)	,779(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Mendukung konsep belajar "just in time"	Pearson Correlation	,537(**)	,458(**)	,527(**)	,725(**)	,679(**)	1	,719(**)	,672(**)	,571(**)	,594(**)	,848(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (EPSS)	Pearson Correlation	,479(**)	,335(**)	,460(**)	,611(**)	,607(**)	,719(**)	1	,888(**)	,531(**)	,587(**)	,817(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Merancang dan menyesuaikan EPSS untuk belajar	Pearson Correlation	,509(**)	,341(**)	,455(**)	,591(**)	,591(**)	,672(**)	,888(**)	1	,516(**)	,588(**)	,808(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Akses penuh terhadap data yang dibutuhkan	Pearson Correlation	,509(**)	,427(**)	,395(**)	,533(**)	,499(**)	,571(**)	,531(**)	,516(**)	1	,715(**)	,742(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Mengadopsi software untuk pengelolaan informasi	Pearson Correlation	,504(**)	,473(**)	,478(**)	,559(**)	,550(**)	,594(**)	,587(**)	,588(**)	,715(**)	1	,788(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
Penerapan Teknologi	Pearson Correlation	,734(**)	,633(**)	,697(**)	,813(**)	,779(**)	,848(**)	,817(**)	,808(**)	,742(**)	,788(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

E. Learning Organization

Correlations

		Dinamika Pembelajaran	Transformasi Organisasi	Pemberdayaan Manusia	Pengelolaan Pengetahuan	Penerapan Teknologi	Learning Organization
Dinamika Pembelajaran	Pearson Correlation	1	,815(**)	,761(**)	,734(**)	,603(**)	,877(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304
Transformasi Organisasi	Pearson Correlation	,815(**)	1	,830(**)	,766(**)	,611(**)	,905(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304
Pemberdayaan Manusia	Pearson Correlation	,761(**)	,830(**)	1	,848(**)	,682(**)	,928(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304
Pengelolaan Pengetahuan	Pearson Correlation	,734(**)	,766(**)	,848(**)	1	,743(**)	,919(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304
Penerapan Teknologi	Pearson Correlation	,603(**)	,611(**)	,682(**)	,743(**)	1	,820(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	304	304	304	304	304	304
Learning Organization	Pearson Correlation	,877(**)	,905(**)	,928(**)	,919(**)	,820(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 8: Uji Reliabilitas Data Responden

A. Dinamika Pembelajaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	304	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	304	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,904	,905	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pembelajaran secara kontinu merupakan prioritas utama	23,01	29,069	,663	,476	,894
Pegawai didorong belajar dan mengembangkan diri	22,72	29,266	,650	,454	,895
Pegawai mencegah distorsi informasi dengan berbagai cara	23,10	29,832	,603	,378	,898
Pegawai diarahkan untuk learning how to learn	23,22	28,768	,681	,481	,893
Menggunakan metode belajar yang beragam	23,23	29,166	,664	,472	,894
Belajar secara adaptif, antisipatif, dan kreatif	22,77	29,823	,711	,540	,892
Proses belajar dengan action learning process	23,02	29,950	,644	,483	,895
Tim dan individu belajar bersama dan saling berbagi	22,85	29,442	,646	,435	,895
Berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem	23,15	29,781	,661	,487	,894
Tim dilatih cara bekerja dan belajar dalam tim	23,03	29,366	,676	,499	,893

B. Transformasi Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	304	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	304	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,923	,924	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Seluruh jajaran mengerti pentingnya menjadi sebuah LO	24,14	34,357	,698	,518	,915
Pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah LO	23,81	34,126	,738	,587	,913
Terdapat iklim yang mendukung kegiatan belajar	24,00	34,211	,742	,580	,913
Pegawai memiliki komitmen untuk terus belajar untuk perbaikan	24,05	33,952	,749	,592	,913
Pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang dialami	24,09	34,686	,711	,529	,915

Menghargai individu atau tim yang senantiasa belajar	24,03	34,520	,736	,589	,913
Kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional	24,32	35,209	,628	,422	,919
Mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan pembelajaran	24,38	34,204	,700	,550	,915
Struktur organisasi dirampingkan untuk memaksimalkan komunikasi	24,36	34,099	,637	,450	,920
Koordinasi didasarkan pada tujuan dan proses belajar	24,25	34,071	,739	,565	,913

C. Pemberdayaan Manusia

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	304	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	304	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,930	,930	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Membangun kekuatan kerja dan komitmen peningkatan kualitas	23,45	35,060	,704	,535	,924
Kewenangan didesentralisasikan dan didelegasikan	23,52	35,359	,665	,521	,926
Atasan dan bawahan bekerja sama dalam kemitraan	23,44	33,719	,764	,660	,921
Atasan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator	23,60	34,339	,719	,591	,923
Pimpinan menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar	23,74	34,285	,720	,552	,923
Aktif berbagi informasi dengan pengguna customers	23,55	34,024	,795	,659	,920
Menyediakan peluang belajar kepada mitra kerja dan masyarakat	23,62	34,269	,709	,566	,924
Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan	23,74	34,845	,723	,621	,923
Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama masyarakat	23,65	34,480	,756	,666	,922
Aktif mencari mitra belajar dengan customers, masyarakat dan stakeholders	23,73	34,648	,715	,617	,924

D. Pengelolaan Pengetahuan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	304	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	304	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,917	,917	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pegawai aktif mencari informasi	23,06	31,274	,614	,428	,912
Mempunyai sistem untuk mengumpulkan informasi	22,75	31,398	,544	,326	,917
Pegawai ikut memonitor trend yang terjadi di luar kantor	23,27	30,767	,665	,502	,910
Pegawai dilatih berpikir dan bereksperimen	23,17	30,012	,734	,570	,906
Menciptakan proyek percontohan untuk mengembangkan layanan	23,38	30,256	,700	,520	,908
Sistem untuk pengkodekan, penyimpanan, penggunaan Pengetahuan	23,44	30,399	,669	,495	,909
pegawai sadar pentingnya belajar dan berbagi pengetahuan	23,03	30,431	,741	,571	,906
Terdapat tim lintas fungsi untuk fasilitas transfer pengetahuan	23,34	29,988	,699	,529	,908
Mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan	23,16	29,528	,764	,646	,904
Mendukung unit dan proyek yang menghasilkan pengetahuan baru	23,21	29,421	,777	,657	,903

E. Penerapan Teknologi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	304	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	304	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,922	,922	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pembelajaran dengan sistem informasi berbasis komputer	22,20	34,412	,664	,510	,917
Akses terhadap jalur cepat informasi (LAN, internet, dll)	21,82	35,889	,551	,427	,922
Fasilitas belajar dilengkapi sarana multimedia	22,49	34,970	,622	,439	,919
Akses pada program belajar berbasis komputer dan elektronik	22,49	33,465	,760	,631	,911
Teknologi pengelompokan untuk proses-proses pada tim	22,56	33,924	,719	,545	,914
Mendukung konsep belajar "just in time"	22,69	33,054	,804	,692	,909
Menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (EPSS)	22,82	33,011	,762	,819	,911
Merancang dan menyesuaikan EPSS untuk belajar	22,83	33,458	,753	,802	,912
Akses penuh terhadap data yang dibutuhkan	22,53	34,369	,675	,563	,916
Mengadopsi software untuk pengelolaan informasi	22,56	33,996	,731	,614	,913

Lampiran 9: Tabulasi Silang Jawaban Responden

A. Dinamika Pembelajaran

	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)		Diterapkan pada bagian tertentu (2)		Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)		Diterapkan secara menyeluruh (4)		Jumlah	
	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
Pembelajaran secara kontinu merupakan prioritas utama	19	12	72	44	76	37	30	14	197	107
Pegawai didorong belajar dan mengembangkan diri	14	7	43	30	94	47	46	23	197	107
Pegawai mencegah distorsi informasi dengan berbagai cara	19	12	84	51	75	28	19	16	197	107
Pegawai diarahkan untuk learning how to learn	28	28	84	31	66	40	19	8	197	107
Menggunakan metode belajar yang beragam	25	22	95	40	60	34	17	11	197	107
Belajar secara adaptif, antisipatif, dan kreatif	7	2	57	32	103	57	30	16	197	107
Proses belajar dengan action learning process	18	11	66	38	96	52	17	6	197	107
Tim dan individu belajar bersama dan saling berbagi	10	9	65	38	87	40	35	20	197	107
Berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem	20	14	91	40	71	48	15	5	197	107
Tim dilatih cara bekerja dan belajar dalam tim	15	13	82	36	79	45	21	13	197	107

	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50
Pembelajaran secara kontinu merupakan prioritas utama	1	8	19	3	6	52	47	11	7	39	52	15	1	10	27	6	15	109	145	35
Pegawai didorong belajar dan mengembangkan diri	1	5	13	2	4	35	28	6	6	51	68	16	4	18	36	11	15	109	145	35
Pegawai mencegah distorsi informasi dengan berbagai cara		14	12	5	5	56	64	10	7	32	49	15	3	7	20	5	15	109	145	35
Pegawai diarahkan untuk learning how to learn		22	30	4	5	55	42	13	7	27	57	15	3	5	16	3	15	109	145	35
Menggunakan metode belajar yang beragam	1	23	19	4	6	54	59	16	7	25	52	10	1	7	15	5	15	109	145	35
Belajar secara adaptif, antisipatif, dan kreatif		1	6	2	2	44	35	8	11	50	78	21	2	14	26	4	15	109	145	35
Proses belajar dengan action learning process	2	14	9	4	3	42	52	7	10	46	69	23		7	15	1	15	109	145	35
Tim dan individu belajar bersama dan saling berbagi		7	11	1	5	43	44	11	7	40	63	17	3	19	27	6	15	109	145	35
Berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem	1	14	17	2	4	62	53	12	9	30	63	17	1	3	12	4	15	109	145	35
Tim dilatih cara bekerja dan belajar dalam tim		11	16	1	4	59	41	14	10	30	68	16	1	9	20	4	15	109	145	35

	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	≤ SLTA	DII/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DII/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DII/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DII/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DII/ DIII	S1/ DIV	S2
Pembelajaran secara kontinu merupakan prioritas utama	2	5	20	4	19	15	64	18	12	15	64	22	3		23	18	36	35	171	62
Pegawai didorong belajar dan mengembangkan diri	5	3	9	4	4	14	44	11	19	13	82	27	8	5	36	20	36	35	171	62
Pegawai mencegah distorsi informasi dengan berbagai cara	6		22	3	10	21	78	26	15	12	53	23	5	2	18	10	36	35	171	62
Pegawai diarahkan untuk learning how to learn	6	3	41	6	6	15	68	26	21	13	51	21	3	4	11	9	36	35	171	62
Menggunakan metode belajar yang beragam	6	6	33	2	16	18	72	29	11	9	52	22	3	2	14	9	36	35	171	62
Belajar secara adaptif, antisipatif, dan kreatif	3		4	2	10	11	59	9	17	20	85	38	6	4	23	13	36	35	171	62
Proses belajar dengan action learning process	5	6	13	5	10	9	66	19	19	20	79	30	2		13	8	36	35	171	62
Tim dan individu belajar bersama dan saling berbagi	1	2	14	2	17	15	53	18	12	14	74	27	6	4	30	15	36	35	171	62
Berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem	2	4	19	9	13	14	80	24	20	16	63	20	1	1	9	9	36	35	171	62
Tim dilatih cara bekerja dan belajar dalam tim	3	3	18	4	13	17	71	17	16	14	64	30	4	1	18	11	36	35	171	62

Masa Kerja (Tahun)	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25
Pembelajaran secara kontinu merupakan prioritas utama	5	23	3	24	81	11	22	80	11	4	30	10	55	214	35
Pegawai didorong belajar dan mengembangkan diri	3	15	3	16	53	4	27	96	18	9	50	10	55	214	35
Pegawai mencegah distorsi informasi dengan berbagai cara	6	20	5	26	96	13	17	74	12	6	24	5	55	214	35
Pegawai diarahkan untuk learning how to learn	8	43	5	31	72	12	12	79	15	4	20	3	55	214	35
Menggunakan metode belajar yang beragam	10	32	5	24	99	12	16	65	13	5	18	5	55	214	35
Belajar secara adaptif, antisipatif, dan kreatif		6	3	18	64	7	28	112	20	9	32	5	55	214	35
Proses belajar dengan action learning process	7	17	5	23	73	8	22	105	21	3	19	1	55	214	35
Tim dan individu belajar bersama dan saling berbagi	3	15	1	20	73	10	20	91	16	12	35	8	55	214	35
Berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem	5	27	2	32	87	12	15	86	18	3	14	3	55	214	35
Tim dilatih cara bekerja dan belajar dalam tim	2	24	2	30	76	12	18	93	13	5	21	8	55	214	35

Unit Kerja	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat
Pembelajaran secara kontinu merupakan prioritas utama	12	11	8	35	51	30	38	46	29	14	18	12	99	126	79
Pegawai didorong belajar dan mengembangkan diri	9	6	6	22	33	18	46	56	39	22	31	16	99	126	79
Pegawai mencegah distorsi informasi dengan berbagai cara	10	13	8	40	62	33	38	39	26	11	12	12	99	126	79
Pegawai diarahkan untuk learning how to learn	14	24	18	39	52	24	37	41	28	9	9	9	99	126	79
Menggunakan metode belajar yang beragam	19	17	11	41	58	36	27	40	27	12	11	5	99	126	79
Belajar secara adaptif, antisipatif, dan kreatif	1	6	2	32	31	26	45	75	40	21	14	11	99	126	79
Proses belajar dengan action learning process	9	15	5	33	39	32	48	62	38	9	10	4	99	126	79
Tim dan individu belajar bersama dan saling berbagi	3	9	7	37	45	21	40	52	35	19	20	16	99	126	79
Berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem	11	15	8	41	54	36	40	48	31	7	9	4	99	126	79
Tim dilatih cara bekerja dan belajar dalam tim	9	10	9	37	50	31	40	49	35	13	17	4	99	126	79

Pangkat/Golongan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV
Pembelajaran secara kontinu merupakan prioritas utama	2	23	6	14	86	16	11	71	31	3	23	18	30	203	71
Pegawai didorong belajar dan mengembangkan diri	1	17	3	9	51	13	13	95	33	7	40	22	30	203	71
Pegawai mencegah distorsi informasi dengan berbagai cara	1	24	6	10	102	23	14	62	27	5	15	15	30	203	71
Pegawai diarahkan untuk learning how to learn	3	43	10	11	86	18	12	61	33	4	13	10	30	203	71
Menggunakan metode belajar yang beragam	3	39	5	13	97	25	11	52	31	3	15	10	30	203	71
Belajar secara adaptif, antisipatif, dan kreatif	1	5	3	5	75	9	17	100	43	7	23	16	30	203	71
Proses belajar dengan action learning process	3	22	4	7	80	17	19	88	41	1	13	9	30	203	71
Tim dan individu belajar bersama dan saling berbagi		14	5	12	78	13	12	81	34	6	30	19	30	203	71
Berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem	2	26	6	10	99	22	17	68	34	1	10	9	30	203	71
Tim dilatih cara bekerja dan belajar dalam tim	1	22	5	11	93	14	16	70	38	2	18	14	30	203	71

Jabatan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU
Pembelajaran secara kontinu merupakan prioritas utama	2	19	2	8	6	68	11	31	18	64	7	24	15	18	5	6	41	169	25	69
Pegawai didorong belajar dan mengembangkan diri	1	12	2	6	3	50	6	14	20	77	13	31	17	30	4	18	41	169	25	69

Pegawai mencegah distorsi informasi dengan berbagai cara		20	4	7	9	86	6	34	23	49	11	20	9	14	4	8	41	169	25	69
Pegawai diarahkan untuk learning how to learn	2	42	5	7	10	71	8	26	20	48	11	27	9	8	1	9	41	169	25	69
Menggunakan metode belajar yang beragam	1	29	5	12	13	80	11	31	19	48	7	20	8	12	2	6	41	169	25	69
Belajar secara adaptif, antisipatif, dan kreatif		5	1	3	4	60	10	15	24	87	9	40	13	17	5	11	41	169	25	69
Proses belajar dengan action learning process	1	18	6	4	9	63	10	22	25	75	8	40	6	13	1	3	41	169	25	69
Tim dan individu belajar bersama dan saling berbagi	2	14	1	2	4	64	15	20	22	68	7	30	13	23	2	17	41	169	25	69
Berpikir dan bertindak dengan pendekatan sistem	3	24	1	6	10	79	13	29	21	57	10	31	7	9	1	3	41	169	25	69
Tim dilatih cara bekerja dan belajar dalam tim		24	1	3	8	66	14	30	23	65	7	29	10	14	3	7	41	169	25	69

B. Transformasi Organisasi

	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)		Diterapkan pada bagian tertentu (2)		Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)		Diterapkan secara menyeluruh (4)		Jumlah	
	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
Seluruh jajaran mengerti pentingnya menjadi LO	11	14	71	26	83	47	32	20	197	107
Pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah LO	6	8	42	20	82	52	67	27	197	107
Terdapat iklim yang mendukung kegiatan belajar	11	8	53	24	92	54	41	21	197	107
Pegawai memiliki komitmen untuk terus belajar untuk perbaikan	10	9	59	33	87	43	41	22	197	107
Pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang dialami	14	5	60	30	92	54	31	18	197	107
Menghargai individu atau tim yang senantiasa belajar	8	7	60	29	88	56	41	15	197	107
Kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional	26	6	72	48	75	44	24	9	197	107
Mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan pembelajaran	24	22	66	41	86	35	21	9	197	107
Struktur organisasi dirampingkan untuk memaksimalkan komunikasi	37	16	61	40	69	36	30	15	197	107
Koordinasi didasarkan pada tujuan dan proses belajar	21	10	63	44	88	39	25	14	197	107

	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50
Seluruh jajaran mengerti pentingnya menjadi LO		13	10	2	4	46	41	6	8	36	63	23	3	14	31	4	15	109	145	35
Pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah LO		3	10	1	1	31	27	3	8	49	57	20	6	26	51	11	15	109	145	35
Terdapat iklim yang mendukung kegiatan belajar		3	15	1	4	42	27	4	9	45	67	25	2	19	36	5	15	109	145	35
Pegawai memiliki komitmen untuk terus belajar untuk perbaikan		7	10	2	6	39	39	8	8	40	67	15	1	23	29	10	15	109	145	35
Pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang dialami		9	9	1	4	35	42	9	9	45	71	21	2	20	23	4	15	109	145	35
Menghargai individu atau tim yang senantiasa belajar		7	8		1	41	37	10	9	45	73	17	5	16	27	8	15	109	145	35
Kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional		14	15	3	3	50	53	14	11	34	59	15	1	11	18	3	15	109	145	35
Mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan pembelajaran		20	24	2	3	45	51	8	10	35	53	23	2	9	17	2	15	109	145	35
Struktur organisasi dirampingkan untuk memaksimalkan komunikasi		21	28	4	7	41	44	9	8	31	52	14		16	21	8	15	109	145	35
Koordinasi didasarkan pada tujuan dan proses belajar		7	21	3	3	53	44	7	10	40	59	18	2	9	21	7	15	109	145	35

	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2
Seluruh jajaran mengerti pentingnya menjadi LO	6	2	13	4	9	12	59	17	15	16	75	24	6	5	24	17	36	35	171	62
Pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah LO	4	1	6	3	5	6	45	6	18	17	76	23	9	11	44	30	36	35	171	62
Terdapat iklim yang mendukung kegiatan belajar	3	2	11	3	5	14	42	16	24	17	81	24	4	2	37	19	36	35	171	62

Pegawai memiliki komitmen untuk terus belajar untuk perbaikan	3	3	9	4	10	10	58	14	16	19	64	31	7	3	40	13	36	35	171	62
Pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang dialami	4	1	10	4	10	10	53	17	15	20	82	29	7	4	26	12	36	35	171	62
Menghargai individu atau tim yang senantiasa belajar	4		9	2	11	7	53	18	16	21	80	27	5	7	29	15	36	35	171	62
Kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional	3	2	22	5	15	9	72	24	16	22	58	23	2	2	19	10	36	35	171	62
Mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan pembelajaran	2	2	34	8	17	10	63	17	14	21	57	29	3	2	17	8	36	35	171	62
Struktur organisasi dirampingkan untuk memaksimalkan komunikasi	5	3	37	8	11	12	59	19	14	18	50	23	6	2	25	12	36	35	171	62
Koordinasi didasarkan pada tujuan dan proses belajar	5	2	18	6	9	10	69	19	19	21	64	23	3	2	20	14	36	35	171	62

Masa Kerja (Tahun)	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25
Seluruh jajaran mengerti pentingnya menjadi LO	7	15	3	20	71	6	18	91	21	10	37	5	55	214	35
Pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah LO		13	1	10	47	5	29	91	14	16	63	15	55	214	35
Terdapat iklim yang mendukung kegiatan belajar	1	16	2	18	57	2	27	94	25	9	47	6	55	214	35
Pegawai memiliki komitmen untuk terus belajar untuk perbaikan	2	15	2	21	63	8	22	94	14	10	42	11	55	214	35
Pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang dialami	1	16	2	20	62	8	22	104	20	12	32	5	55	214	35
Menghargai individu atau tim yang senantiasa belajar	4	10	1	13	69	7	26	101	17	12	34	10	55	214	35
Kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional	6	22	4	21	88	11	24	80	15	4	24	5	55	214	35
Mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan pembelajaran	7	36	3	20	78	9	20	80	21	8	20	2	55	214	35
Struktur organisasi dirampingkan untuk memaksimalkan komunikasi	6	42	5	27	64	10	17	74	14	5	34	6	55	214	35
Seluruh jajaran mengerti pentingnya menjadi LO	7	15	3	20	71	6	18	91	21	10	37	5	55	214	35

Unit Kerja	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat
Seluruh jajaran mengerti pentingnya menjadi LO	5	10	10	34	39	24	41	59	30	19	18	15	99	126	79
Pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah LO	3	6	5	17	30	15	42	55	37	37	35	22	99	126	79
Terdapat iklim yang mendukung kegiatan belajar	6	10	3	26	33	18	48	60	38	19	23	20	99	126	79
Pegawai memiliki komitmen untuk terus belajar untuk perbaikan	6	9	4	29	35	28	37	61	32	27	21	15	99	126	79
Pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang dialami	6	9	4	29	38	23	46	62	38	18	17	14	99	126	79
Menghargai individu atau tim yang senantiasa belajar	2	7	6	33	35	21	40	68	36	24	16	16	99	126	79
Kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional	12	14	6	36	47	37	42	50	27	9	15	9	99	126	79
Mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan pembelajaran	12	17	17	35	48	24	39	52	30	13	9	8	99	126	79
Struktur organisasi dirampingkan untuk memaksimalkan komunikasi	10	26	17	28	44	29	40	44	21	21	12	12	99	126	79
Koordinasi didasarkan pada tujuan dan proses belajar	8	12	11	30	48	29	45	53	29	16	13	10	99	126	79

Pangkat/Golongan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV
Seluruh jajaran mengerti pentingnya menjadi LO	2	19	4	7	79	11	14	77	39	7	28	17	30	203	71
Pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah LO	1	12	1	4	47	11	11	95	28	14	49	31	30	203	71
Terdapat iklim yang mendukung kegiatan belajar	1	14	4	8	58	11	17	96	33	4	35	23	30	203	71
Pegawai memiliki komitmen untuk terus belajar untuk perbaikan	1	13	5	9	71	12	15	76	39	5	43	15	30	203	71
Pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang dialami	1	16	2	7	69	14	16	89	41	6	29	14	30	203	71
Menghargai individu atau tim yang senantiasa belajar	1	12	2	4	71	14	18	84	42	7	36	13	30	203	71

Kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional	1	27	4	10	89	21	16	70	33	3	17	13	30	203	71
Mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan pembelajaran		38	8	8	79	20	18	70	33	4	16	10	30	203	71
Struktur organisasi dirampingkan untuk memaksimalkan komunikasi	2	42	9	11	66	24	15	65	25	2	30	13	30	203	71
Koordinasi didasarkan pada tujuan dan proses belajar		25	6	6	84	17	20	73	34	4	21	14	30	203	71

Jabatan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU
Seluruh jajaran mengerti pentingnya menjadi LO		15	5	5	7	63	8	19	21	69	8	32	13	22	4	13	41	169	25	69
Pimpinan mendukung visi untuk menjadi sebuah LO	1	7	1	5	4	43	7	8	12	80	10	32	24	39	7	24	41	169	25	69
Terdapat iklim yang mendukung kegiatan belajar	1	14	2	2	6	45	5	21	19	79	15	33	15	31	3	13	41	169	25	69
Pegawai memiliki komitmen untuk terus belajar untuk perbaikan	1	12	2	4	7	55	10	20	20	73	11	26	13	29	2	19	41	169	25	69
Pegawai belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang dialami	1	11	2	5	5	56	10	19	23	81	11	31	12	21	2	14	41	169	25	69
Menghargai individu atau tim yang senantiasa belajar		7	4	4	7	57	10	15	19	85	7	33	15	20	4	17	41	169	25	69
Kesempatan belajar menyatu dengan program dan operasional	1	21	4	6	11	73	8	28	20	56	12	31	9	19	1	4	41	169	25	69
Mendesain cara untuk berbagi pengetahuan dan pembelajaran	2	36	4	4	11	61	11	24	22	58	7	34	6	14	3	7	41	169	25	69
Struktur organisasi dirampingkan untuk memaksimalkan komunikasi	4	38	3	8	9	59	6	27	18	51	10	26	10	21	6	8	41	169	25	69
Koordinasi didasarkan pada tujuan dan proses belajar	2	21	4	4	6	73	8	20	24	57	9	37	9	18	4	8	41	169	25	69

C. Pemberdayaan Manusia

Jenis Kelamin	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)		Diterapkan pada bagian tertentu (2)		Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)		Diterapkan secara menyeluruh (4)		Jumlah	
	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
Membangun kekuatan kerja dan komitmen peningkatan kualitas	14	2	57	31	87	61	39	13	197	107
Kewenangan didecentralisasikan dan didelegasikan	14	4	63	36	87	54	33	13	197	107
Atasan dan bawahan bekerja sama dalam kemitraan	17	7	54	30	82	47	44	23	197	107
Atasan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator	11	13	76	41	71	41	39	12	197	107
Pimpinan menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar	23	12	78	47	68	37	28	11	197	107
Aktif berbagi informasi dengan pengguna customers	12	8	67	39	88	42	30	18	197	107
Menyediakan peluang belajar kepada mitra kerja dan masyarakat	15	16	73	33	78	41	31	17	197	107
Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan	14	15	87	41	79	39	17	12	197	107
Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama masyarakat	13	10	71	49	90	33	23	15	197	107
Aktif mencari mitra belajar dengan customers, masyarakat dan stakeholders	17	15	76	45	83	35	21	12	197	107

Usia (Tahun)	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50
Membangun kekuatan kerja dan komitmen peningkatan kualitas		7	8	1	3	44	36	5	10	43	76	19	2	15	25	10	15	109	145	35
Kewenangan didecentralisasikan dan didelegasikan		9	7	2	4	40	46	9	11	44	69	17		16	23	7	15	109	145	35
Atasan dan bawahan bekerja sama dalam kemitraan	1	10	12	1	3	40	36	5	8	42	60	19	3	17	37	10	15	109	145	35
Atasan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator		8	11	5	6	50	55	6	6	37	56	13	3	14	23	11	15	109	145	35
Pimpinan menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar		18	17		8	47	56	14	5	33	54	13	2	11	18	8	15	109	145	35
Aktif berbagi informasi dengan pengguna customers		10	10		3	49	48	6	9	41	61	19	3	9	26	10	15	109	145	35
Menyediakan peluang belajar kepada mitra kerja dan masyarakat	2	15	13	1	5	49	44	8	5	35	60	19	3	10	28	7	15	109	145	35

Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan		13	14	2	3	57	57	11	12	31	57	18		8	17	4	15	109	145	35
Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama masyarakat		10	12	1	3	52	54	11	11	38	56	18	1	9	23	5	15	109	145	35
Aktif mencari mitra belajar dengan customers, masyarakat dan stakeholders		15	16	1	6	52	53	10	9	34	57	18		8	19	6	15	109	145	35

Pendidikan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2
Membangun kekuatan kerja dan komitmen peningkatan kualitas	3	2	9	2	9	7	57	15	15	22	80	31	9	4	25	14	36	35	171	62
Kewenangan didesentralisasikan dan didelegasikan	3	3	10	2	6	11	60	22	21	18	79	23	6	3	22	15	36	35	171	62
Atasan dan bawahan bekerja sama dalam kemitraan	3	2	16	3	6	12	48	18	16	15	72	26	11	6	35	15	36	35	171	62
Atasan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator	3	1	14	6	11	14	73	19	16	13	58	25	6	7	26	12	36	35	171	62
Pimpinan menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar	2	3	23	7	16	16	74	19	10	12	57	26	8	4	17	10	36	35	171	62
Aktif berbagi informasi dengan pengguna customers	1	3	14	2	16	9	69	12	15	18	63	34	4	5	25	14	36	35	171	62
Menyediakan peluang belajar kepada mitra kerja dan masyarakat	2	3	22	4	11	15	64	16	19	12	60	28	4	5	25	14	36	35	171	62
Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan	1		22	6	18	16	72	22	14	17	61	26	3	2	16	8	36	35	171	62
Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama masyarakat	3		17	3	11	15	77	17	15	18	58	32	7	2	19	10	36	35	171	62
Aktif mencari mitra belajar dengan customers, masyarakat dan stakeholders	4	1	23	4	15	18	68	20	12	14	61	31	5	2	19	7	36	35	171	62

Masa Kerja (Tahun)	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25
Membangun kekuatan kerja dan komitmen peningkatan kualitas	4	10	2	21	62	5	24	107	17	6	35	11	55	214	35
Kewenangan didesentralisasikan dan didelegasikan	3	13	2	25	65	9	24	100	17	3	36	7	55	214	35
Atasan dan bawahan bekerja sama dalam kemitraan	5	18	1	18	60	6	25	86	18	7	50	10	55	214	35
Atasan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator	4	15	5	23	86	8	20	80	12	8	33	10	55	214	35
Pimpinan menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar	5	28	2	27	85	13	18	75	12	5	26	8	55	214	35
Aktif berbagi informasi dengan pengguna customers	4	15	1	22	77	7	21	93	16	8	29	11	55	214	35
Menyediakan peluang belajar kepada mitra kerja dan masyarakat	7	23	1	27	72	7	14	86	19	7	33	8	55	214	35
Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan	4	23	2	25	88	15	21	84	13	5	19	5	55	214	35
Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama masyarakat	3	18	2	26	84	10	23	82	18	3	30	5	55	214	35
Aktif mencari mitra belajar dengan customers, masyarakat dan stakeholders	5	25	2	29	84	8	19	80	19	2	25	6	55	214	35

Unit Kerja	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	Set & Ins	Deput i	Pusat	Set & Ins	Deput i	Pusat	Set & Ins	Deput i	Pusat	Set & Ins	Deput i	Pusat	Set & Ins	Deput i	Pusat
Membangun kekuatan kerja dan komitmen peningkatan kualitas	6	7	3	28	31	29	39	72	37	26	16	10	99	126	79
Kewenangan didesentralisasikan dan didelegasikan	6	4	8	34	42	23	43	62	36	16	18	12	99	126	79
Atasan dan bawahan bekerja sama dalam kemitraan	5	11	8	29	34	21	39	57	33	26	24	17	99	126	79
Atasan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator	5	10	9	40	50	27	34	51	27	20	15	16	99	126	79
Pimpinan menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar	8	19	8	44	48	33	29	47	29	18	12	9	99	126	79
Aktif berbagi informasi dengan pengguna customers	4	11	5	36	41	29	38	60	32	21	14	13	99	126	79
Menyediakan peluang belajar kepada mitra kerja dan masyarakat	10	11	10	35	36	35	34	60	25	20	19	9	99	126	79
Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan	6	12	11	45	53	30	41	46	31	7	15	7	99	126	79
Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama masyarakat	6	9	8	41	46	33	41	54	28	11	17	10	99	126	79
Aktif mencari mitra belajar dengan customers, masyarakat dan stakeholders	7	11	14	44	48	29	39	52	27	9	15	9	99	126	79

Pangkat/Golongan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV
Membangun kekuatan kerja dan komitmen peningkatan kualitas		13	3	6	69	13	17	86	45	7	35	10	30	203	71
Kewenangan didekstrasikan dan didelegasikan		17	1	8	65	26	18	94	29	4	27	15	30	203	71
Atasan dan bawahan bekerja sama dalam kemitraan	1	21	2	8	60	16	14	85	30	7	37	23	30	203	71
Atasan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator		19	5	11	82	24	12	76	24	7	26	18	30	203	71
Pimpinan menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar	1	27	7	13	87	25	10	70	25	6	19	14	30	203	71
Aktif berbagi informasi dengan pengguna customers		17	3	7	82	17	19	77	34	4	27	17	30	203	71
Menyediakan peluang belajar kepada mitra kerja dan masyarakat	2	27	2	13	69	24	10	80	29	5	27	16	30	203	71
Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan	1	23	5	12	94	22	16	68	34	1	18	10	30	203	71
Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama masyarakat	1	19	3	9	87	24	16	78	29	4	19	15	30	203	71
Aktif mencari mitra belajar dengan customers, masyarakat dan stakeholders	1	28	3	12	85	24	15	71	32	2	19	12	30	203	71

Jabatan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU
Membangun kekuatan kerja dan komitmen peningkatan kualitas		11	4	1	6	55	9	18	22	84	7	35	13	19	5	15	41	169	25	69
Kewenangan didekstrasikan dan didelegasikan	2	9	4	3	7	63	9	20	19	76	10	36	13	21	2	10	41	169	25	69
Atasan dan bawahan bekerja sama dalam kemitraan	1	13	4	6	4	58	8	14	19	74	6	30	17	24	7	19	41	169	25	69
Atasan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, dan fasilitator	2	15	3	4	4	77	9	27	20	61	7	24	15	16	6	14	41	169	25	69
Pimpinan menciptakan dan memperbanyak kesempatan belajar	1	29	3	2	5	75	13	32	24	53	5	23	11	12	4	12	41	169	25	69
Aktif berbagi informasi dengan pengguna customers		16	2	2	6	63	13	24	21	73	6	30	14	17	4	13	41	169	25	69
Menyediakan peluang belajar kepada mitra kerja dan masyarakat	1	20	5	5	7	65	6	28	19	64	11	25	14	20	3	11	41	169	25	69
Pembelajaran dari mitra kerja BPKP dioptimalkan	2	23	1	3	9	73	12	34	24	57	9	28	6	16	3	4	41	169	25	69
Berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran bersama masyarakat	1	15	3	4	10	76	10	24	19	63	8	33	11	15	4	8	41	169	25	69
Aktif mencari mitra belajar dengan customers, masyarakat dan stakeholders	3	22	3	4	8	71	12	30	21	62	7	28	9	14	3	7	41	169	25	69

D. Pengelolaan Pengetahuan

Jenis Kelamin	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)		Diterapkan pada bagian tertentu (2)		Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)		Diterapkan secara menyeluruh (4)		Jumlah	
	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
Pegawai aktif mencari informasi	7	7	69	37	93	48	28	15	197	107
Mempunyai sistem untuk mengumpulkan informasi	7	7	42	18	95	44	53	38	197	107
Pegawai ikut memonitor trend yang terjadi di luar kantor	17	9	81	52	79	38	20	8	197	107
Pegawai dilatih berpikir dan bereksperimen	20	8	62	42	95	44	20	13	197	107
Menciptakan proyek percontohan untuk mengembangkan layanan	22	13	98	49	60	34	17	11	197	107
Sistem untuk pengkodekan, penyimpanan, penggunaan Pengetahuan	25	14	108	51	50	26	14	16	197	107
pegawai sadar pentingnya belajar dan berbagi pengetahuan	9	7	58	32	108	51	22	17	197	107
Terdapat tim lintas fungsi untuk fasilitasi transfer pengetahuan	22	17	83	48	73	30	19	12	197	107
Mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan	16	11	70	40	85	41	26	15	197	107
Mendukung unit dan proyek yang menghasilkan pengetahuan baru	19	11	73	42	81	41	24	13	197	107

Usia (Tahun)	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50
Pegawai aktif mencari informasi		6	5	3	3	51	45	7	10	37	75	19	2	15	20	6	15	109	145	35

Mempunyai sistem untuk mengumpulkan informasi		8	6		1	22	33	4	8	47	67	17	6	32	39	14	15	109	145	35
Pegawai ikut memonitor trend yang terjadi di luar kantor		6	17	3	4	54	62	13	9	41	52	15	2	8	14	4	15	109	145	35
Pegawai dilatih berpikir dan bereksperimen	1	10	14	3	3	47	48	6	11	44	62	22		8	21	4	15	109	145	35
Menciptakan proyek percontohan untuk mengembangkan layanan	1	13	17	4	5	62	64	16	7	27	48	12	2	7	16	3	15	109	145	35
Sistem untuk pengkodekan, penyimpanan, penggunaan Pengetahuan	1	17	19	2	7	66	71	15	5	17	39	15	2	9	16	3	15	109	145	35
pegawai sadar pentingnya belajar dan berbagi pengetahuan		5	9	2	4	46	37	3	8	48	78	25	3	10	21	5	15	109	145	35
Terdapat tim lintas fungsi untuk fasilitasi transfer pengetahuan		14	22	3	8	55	57	11	7	31	51	14		9	15	7	15	109	145	35
Mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan	1	12	12	2	4	48	52	6	8	39	60	19	2	10	21	8	15	109	145	35
Mendukung unit dan proyek yang menghasilkan pengetahuan baru	1	13	14	2	3	48	54	10	10	41	53	18	1	7	24	5	15	109	145	35

Pendidikan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2
Pegawai aktif mencari informasi	3	2	7	2	11	7	71	17	15	22	73	31	7	4	20	12	36	35	171	62
Mempunyai sistem untuk mengumpulkan informasi	2	2	10		3	3	37	17	18	20	77	24	13	10	47	21	36	35	171	62
Pegawai ikut memonitor trend yang terjadi di luar kantor	4	2	15	5	15	16	79	23	9	14	65	29	8	3	12	5	36	35	171	62
Pegawai dilatih berpikir dan bereksperimen	5	2	18	3	11	13	60	20	16	19	75	29	4	1	18	10	36	35	171	62
Menciptakan proyek percontohan untuk mengembangkan layanan	7	2	22	4	14	19	85	29	13	11	49	21	2	3	15	8	36	35	171	62
Sistem untuk pengkodekan, penyimpanan, penggunaan Pengetahuan	3	2	29	5	20	21	90	28	6	9	36	25	7	3	16	4	36	35	171	62
pegawai sadar pentingnya belajar dan berbagi pengetahuan	2	2	8	4	8	12	60	10	20	17	85	37	6	4	18	11	36	35	171	62
Terdapat tim lintas fungsi untuk fasilitasi transfer pengetahuan	2	2	29	6	15	19	74	23	15	13	51	24	4	1	17	9	36	35	171	62
Mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan	2	2	20	3	12	13	68	17	19	16	62	29	3	4	21	13	36	35	171	62
Mendukung unit dan proyek yang menghasilkan pengetahuan baru	2	3	22	3	13	14	69	19	17	17	61	27	4	1	19	13	36	35	171	62

Masa Kerja (Tahun)	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25
Pegawai aktif mencari informasi	2	8	4	23	76	7	22	102	17	8	28	7	55	214	35
Mempunyai sistem untuk mengumpulkan informasi	2	12		8	47	5	26	96	17	19	59	13	55	214	35
Pegawai ikut memonitor trend yang terjadi di luar kantor	2	19	5	29	93	11	21	81	15	3	21	4	55	214	35
Pegawai dilatih berpikir dan bereksperimen	7	17	4	18	81	5	27	90	22	3	26	4	55	214	35
Menciptakan proyek percontohan untuk mengembangkan layanan	7	23	5	25	107	15	19	62		4	22	2	55	214	35
Sistem untuk pengkodekan, penyimpanan, penggunaan Pengetahuan	9	28	2	28	115	16	12	50	14	6	21	3	55	214	35
pegawai sadar pentingnya belajar dan berbagi pengetahuan	3	10	3	18	70	2	27	107	25	7	27	5	55	214	35
Terdapat tim lintas fungsi untuk fasilitasi transfer pengetahuan	6	30	3	25	97	9	21	66	16	3	21	7	55	214	35
Mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan	6	18	3	21	82	7	21	87	18	7	27	7	55	214	35
Mendukung unit dan proyek yang menghasilkan pengetahuan baru	6	21	3	22	85	8	23	81	18	4	27	6	55	214	35

Unit Kerja	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat
Pegawai aktif mencari informasi	4	8	2	31	39	36	44	64	33	20	15	8	99	126	79
Mempunyai sistem untuk mengumpulkan informasi	6	5	3	11	33	16	48	56	35	34	32	25	99	126	79

Pegawai ikut memonitor trend yang terjadi di luar kantor	6	11	9	37	60	36	50	42	25	6	13	9	99	126	79
Pegawai dilatih berpikir dan bereksperimen	6	13	9	34	40	30	48	61	30	11	12	10	99	126	79
Menciptakan proyek percontohan untuk mengembangkan layanan	7	14	14	52	62	33	32	36	26	8	14	6	99	126	79
Sistem untuk pengkodekan, penyimpanan, penggunaan Pengetahuan	9	15	15	50	69	40	27	33	16	13	9	8	99	126	79
pegawai sadar pentingnya belajar dan berbagi pengetahuan	4	9	3	32	34	24	46	69	44	17	14	8	99	126	79
Terdapat tim lintas fungsi untuk fasilitasi transfer pengetahuan	8	19	12	43	57	31	36	37	30	12	13	6	99	126	79
Mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan	4	14	9	37	43	30	39	54	33	19	15	7	99	126	79
Mendukung unit dan proyek yang menghasilkan pengetahuan baru	6	11	13	33	54	28	47	48	27	13	13	11	99	126	79

Pangkat/Golongan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV
Pegawai aktif mencari informasi		12	2	9	76	21	15	92	34	6	23	14	30	203	71
Mempunyai sistem untuk mengumpulkan informasi		12	2	2	41	17	18	94	27	10	56	25	30	203	71
Pegawai ikut memonitor trend yang terjadi di luar kantor		21	5	12	95	26	13	73	31	5	14	9	30	203	71
Pegawai dilatih berpikir dan bereksperimen	2	22	4	6	79	19	21	82	36	1	20	12	30	203	71
Menciptakan proyek percontohan untuk mengembangkan layanan	3	28	4	14	100	33	11	60	23	2	15	11	30	203	71
Sistem untuk pengkodekan, penyimpanan, penggunaan Pengetahuan	3	28	8	15	112	32	9	41	26	3	22	5	30	203	71
pegawai sadar pentingnya belajar dan berbagi pengetahuan		13	3	8	69	13	16	99	44	6	22	11	30	203	71
Terdapat tim lintas fungsi untuk fasilitasi transfer pengetahuan		32	7	14	87	30	15	65	23	1	19	11	30	203	71
Mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan	1	19	7	12	76	22	13	86	27	4	22	15	30	203	71
Mendukung unit dan proyek yang menghasilkan pengetahuan baru	1	25	4	9	83	23	17	76	29	3	19	15	30	203	71

Jabatan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU
Pegawai aktif mencari informasi	1	8	3	2	5	72	8	21	25	73	10	33	10	16	4	13	41	169	25	69
Mempunyai sistem untuk mengumpulkan informasi		10	3	1	4	46	3	7	17	76	10	36	20	37	9	25	41	169	25	69
Pegawai ikut memonitor trend yang terjadi di luar kantor		21	1	4	9	82	17	25	24	59	4	30	8	7	3	10	41	169	25	69
Pegawai dilatih berpikir dan bereksperimen	1	18	4	5	7	65	12	20	23	72	8	36	10	14	1	8	41	169	25	69
Menciptakan proyek percontohan untuk mengembangkan layanan	1	21	5	8	11	92	14	30	20	43	5	26	9	13	1	5	41	169	25	69
Sistem untuk pengkodekan, penyimpanan, penggunaan Pengetahuan	1	30	2	6	17	91	13	38	16	39	5	16	7	9	5	9	41	169	25	69
pegawai sadar pentingnya belajar dan berbagi pengetahuan		12	2	2	4	58	7	21	28	84	12	35	9	15	4	11	41	169	25	69
Terdapat tim lintas fungsi untuk fasilitasi transfer pengetahuan	2	31	3	3	9	82	15	25	20	44	4	35	10	12	3	6	41	169	25	69
Mengembangkan strategi dan mekanisme baru untuk berbagi pengetahuan	1	20	3	3	4	73	12	21	24	60	7	35	12	16	3	10	41	169	25	69
Mendukung unit dan proyek yang menghasilkan pengetahuan baru	1	25	1	3	8	70	13	24	17	62	8	35	15	12	3	7	41	169	25	69

E. Penerapan Teknologi

Jenis Kelamin	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)		Diterapkan pada bagian tertentu (2)		Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)		Diterapkan secara menyeluruh (4)		Jumlah	
	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
Pembelajaran dengan sistem informasi berbasis komputer	8	5	63	42	82	34	44	26	197	107
Akses terhadap jalur cepat informasi (LAN, internet, dll)	2	2	35	24	83	37	77	44	197	107
Fasilitas belajar dilengkapi sarana multimedia	17	14	79	42	80	39	21	12	197	107

Akses pada program belajar berbasis komputer dan elektronik	17	13	85	47	69	31	26	16	197	107
Teknologi pengelompokan untuk proses-proses pada tim	19	16	90	45	66	33	22	13	197	107
Mendukung konsep belajar "just in time"	29	18	96	50	58	22	14	17	197	107
Menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (EPSS)	40	32	93	41	46	24	18	10	197	107
Merancang dan menyesuaikan EPSS untuk belajar	39	30	94	40	52	28	12	9	197	107
Akses penuh terhadap data yang dibutuhkan	24	9	81	50	73	32	19	16	197	107
Mengadopsi software untuk pengelolaan informasi	22	11	83	54	73	29	19	13	197	107

	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50	≤ 30	31-40	41-50	> 50
Pembelajaran dengan sistem informasi berbasis komputer		4	9		5	43	45	12	5	38	58	15	5	24	33	8	15	109	145	35
Akses terhadap jalur cepat informasi (LAN, internet, dll)		2	2		1	27	26	5	7	40	60	13	7	40	57	17	15	109	145	35
Fasilitas belajar dilengkapi sarana multimedia	3	9	14	5	2	53	55	11	6	35	63	15	4	12	13	4	15	109	145	35
Akses pada program belajar berbasis komputer dan elektronik	2	13	12	3	3	49	67	13	6	32	47	15	4	15	19	4	15	109	145	35
Teknologi pengelompokan untuk proses-proses pada tim		12	20	3	2	54	60	19	11	31	47	10	2	12	18	3	15	109	145	35
Mendukung konsep belajar "just in time"		18	25	4	6	57	69	14	6	25	37	12	3	9	14	5	15	109	145	35
Menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (EPSS)		27	37	8	5	51	68	10	8	23	26	13	2	8	14	4	15	109	145	35
Merancang dan menyesuaikan EPSS untuk belajar		27	36	6	6	48	67	13	7	27	33	13	2	7	9	3	15	109	145	35
Akses penuh terhadap data yang dibutuhkan		11	20	2	4	58	57	12	8	31	50	16	3	9	18	5	15	109	145	35
Mengadopsi software untuk pengelolaan informasi		11	20	2	5	61	59	12	9	27	50	16	1	10	16	5	15	109	145	35

	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2	≤ SLTA	DI/ DIII	S1/ DIV	S2
Pembelajaran dengan sistem informasi berbasis komputer	2		8	3	10	13	71	11	10	14	60	32	14	8	32	16	36	35	171	62
Akses terhadap jalur cepat informasi (LAN, internet, dll)	2		2		2	7	43	7	18	14	59	29	14	14	67	26	36	35	171	62
Fasilitas belajar dilengkapi sarana multimedia	1	5	19	6	10	12	75	24	16	14	63	26	9	4	14	6	36	35	171	62
Akses pada program belajar berbasis komputer dan elektronik	2	3	19	6	8	15	83	26	18	12	47	23	8	5	22	7	36	35	171	62
Teknologi pengelompokan untuk proses-proses pada tim	2	2	24	7	10	15	80	30	15	15	51	18	9	3	16	7	36	35	171	62
Mendukung konsep belajar "just in time"	4	3	32	8	11	17	85	33	13	11	40	16	8	4	14	5	36	35	171	62
Menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (EPSS)	4	4	50	14	13	17	74	30	10	13	34	13	9	1	13	5	36	35	171	62
Merancang dan menyesuaikan EPSS untuk belajar	4	2	50	13	15	15	74	30	12	17	36	15	5	1	11	4	36	35	171	62
Akses penuh terhadap data yang dibutuhkan	3		24	6	13	10	82	26	13	22	47	23	7	3	18	7	36	35	171	62
Mengadopsi software untuk pengelolaan informasi	3		25	5	9	14	86	28	18	20	42	22	6	1	18	7	36	35	171	62

	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25	≤ 10	11-25	> 25
Pembelajaran dengan sistem informasi berbasis komputer	3	10		19	75	11	18	82	16	15	47	8	55	214	35
Akses terhadap jalur cepat informasi (LAN, internet, dll)	2	2		10	45	4	20	86	14	23	81	17	55	214	35
Fasilitas belajar dilengkapi sarana multimedia	5	21	5	23	89	9	19	84	16	8	20	5	55	214	35
Akses pada program belajar berbasis komputer dan elektronik	8	18	4	20	100	12	17	70	13	10	26	6	55	214	35
Teknologi pengelompokan untuk proses-proses pada tim	5	28	2	22	96	17	21	66	12	7	24	4	55	214	35
Mendukung konsep belajar "just in time"	5	38	4	30	103	13	13	54	13	7	19	5	55	214	35

Menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (EPSS)	12	55	5	21	101	12	17	40	13	5	18	5	55	214	35
Merancang dan menyesuaikan EPSS untuk belajar	12	52	5	19	101	14	20	47	13	4	14	3	55	214	35
Akses penuh terhadap data yang dibutuhkan	7	24	2	23	96	12	19	71	15	6	23	6	55	214	35
Mengadopsi software untuk pengelolaan informasi	6	25	2	25	102	10	20	65	17	4	22	6	55	214	35

Unit Kerja	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat	Set & Ins	Deputi	Pusat
Pembelajaran dengan sistem informasi berbasis komputer	3	5	5	26	54	25	41	46	29	29	21	20	99	126	79
Akses terhadap jalur cepat informasi (LAN, internet, dll)	2	2		15	27	17	38	57	25	44	40	37	99	126	79
Fasilitas belajar dilengkapi sarana multimedia	8	14	9	37	61	23	47	38	34	7	13	13	99	126	79
Akses pada program belajar berbasis komputer dan elektronik	8	15	7	32	67	33	45	27	28	14	17	11	99	126	79
Teknologi pengelompokan untuk proses-proses pada tim	9	16	10	38	62	35	36	37	26	16	11	8	99	126	79
Mendukung konsep belajar "just in time"	10	19	18	43	71	32	35	25	20	11	11	9	99	126	79
Menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (EPSS)	17	35	20	36	63	35	35	20	15	11	8	9	99	126	79
Merancang dan menyesuaikan EPSS untuk belajar	14	36	19	35	65	34	42	18	20	8	7	6	99	126	79
Akses penuh terhadap data yang dibutuhkan	9	13	11	36	58	37	40	44	21	14	11	10	99	126	79
Mengadopsi software untuk pengelolaan informasi	9	15	9	37	65	35	39	38	25	14	8	10	99	126	79

Pangkat/Golongan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)			Diterapkan pada bagian tertentu (2)			Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)			Diterapkan secara menyeluruh (4)			Jumlah		
	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV
Pembelajaran dengan sistem informasi berbasis komputer		11	2	8	75	22	8	77	31	14	40	16	30	203	71
Akses terhadap jalur cepat informasi (LAN, internet, dll)		3	1	2	48	9	11	81	28	17	71	33	30	203	71
Fasilitas belajar dilengkapi sarana multimedia	3	18	10	7	88	26	14	77	28	6	20	7	30	203	71
Akses pada program belajar berbasis komputer dan elektronik	3	21	6	5	96	31	14	58	28	8	28	6	30	203	71
Teknologi pengelompokan untuk proses-proses pada tim		28	7	7	98	30	18	53	28	5	24	6	30	203	71
Mendukung konsep belajar "just in time"		39	8	12	100	34	12	44	24	6	20	5	30	203	71
Menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (EPSS)		54	18	12	90	32	13	41	16	5	18	5	30	203	71
Merancang dan menyesuaikan EPSS untuk belajar		54	15	10	90	34	17	44	19	3	15	3	30	203	71
Akses penuh terhadap data yang dibutuhkan		27	6	10	92	29	15	63	27	5	21	9	30	203	71
Mengadopsi software untuk pengelolaan informasi		26	7	9	98	30	19	55	28	2	24	6	30	203	71

Jabatan	Belum diterapkan atau pada sebagian kecil (1)				Diterapkan pada bagian tertentu (2)				Diterapkan hampir secara menyeluruh (3)				Diterapkan secara menyeluruh (4)				Jumlah			
	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU	Struktural	JFA	JFT	JFU
Pembelajaran dengan sistem informasi berbasis komputer	1	9	2	1	4	77	7	17	21	61	8	26	15	22	8	25	41	169	25	69
Akses terhadap jalur cepat informasi (LAN, internet, dll)		2	2		2	46	4	7	15	67	12	26	24	54	7	36	41	169	25	69
Fasilitas belajar dilengkapi sarana multimedia	3	23		5	9	78	12	22	25	57	10	27	4	11	3	15	41	169	25	69
Akses pada program belajar berbasis komputer dan elektronik		23	1	6	15	88	9	20	19	44	8	29	7	14	7	14	41	169	25	69
Teknologi pengelompokan untuk proses-proses pada tim	2	28	2	3	15	87	10	23	17	45	7	30	7	9	6	13	41	169	25	69
Mendukung konsep belajar "just in time"	1	41	1	4	16	90	13	27	21	29	6	24	3	9	5	14	41	169	25	69
Menggunakan Sistem Elektronik Pendukung Kinerja (EPSS)	5	59	2	6	18	80	10	26	13	24	10	23	5	6	3	14	41	169	25	69
Merancang dan menyesuaikan EPSS untuk belajar	4	58	1	6	18	78	12	26	17	27	10	26	2	6	2	11	41	169	25	69
Akses penuh terhadap data yang dibutuhkan	1	25	4	3	15	83	9	24	21	46	6	32	4	15	6	10	41	169	25	69
Mengadopsi software untuk pengelolaan informasi	3	25	3	2	14	88	10	25	18	45	10	29	6	11	2	13	41	169	25	69

Lampiran 10: Surat Permohonan Pencarian Data untuk Penyusunan
Tesis



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Pascasarjana FISIP UI Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
Telp. (021) 3913606, 3913607, 3921089, 3143977, Fax (021) 3921088 - <http://www.fisip.ui.edu>
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
Telp. (021) 3141831, Fax (021) 3144737

No : 024 /PT.02.18.1/FISIP/Q/2008

28 Januari 2008

Lamp :-

Hal : Mencari Data untuk
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

Kepada yang terhormat,
Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi
Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)
Jl. Pramuka No. 33
Jakarta Timur

Dengan hormat,
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi lanjutan Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, para peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Peserta program tersebut adalah:

Nama : Alpen Djuperi
N P M : 0606017574
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul : Analisis Penerapan *Learning Organization* pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)

ingin mencari data/informasi di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Berdasarkan rencana, jangka waktu mencari data adalah 3 (tiga) bulan terhitung mulai tanggal 28 Januari 2008 sampai dengan 28 April 2008. Kami sangat mengharapkan perkenan Bapak/Ibu memberikan bantuan yang diperlukan.

Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.



Dr. Bhenyamin Hoessein
30 275 887

**Lampiran 11: Surat Jawaban Kepala Biro Kepegawaian dan
Organisasi BPKP Mengenai Persetujuan Untuk
melakukan Riset di BPKP**



**BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
BIRO KEPEGAWAIAN DAN ORGANISASI**

Jalan Pramuka Nomor 33, Jakarta Timur 13120
Telepon (021) 85910031 (*Hunting*) Fax (021) 85910106

Nomor : S-643/SU02/1/2008
Hal : Riset /Penelitian Tugas Akhir

26 Februari 2008

Yth. Ketua Program Pasca Sarjana
Universitas Indonesia
Departemen Ilmu Administrasi
Di

Jakarta

Menunjuk surat Saudara Nomor : 024/PT.02.18.1/FISIP/Q/2008 tanggal 28 Januari 2008 perihal pada pokok surat, dengan ini disampaikan bahwa pada prinsipnya kami dapat menerima mahasiswa tersebut di bawah ini :

No	Nama	NPM	Program Studi
1	Alpen Djuperi	0606017574	Ilmu Administrasi

Untuk melaksanakan penelitian guna kepentingan penyusunan Tesis di Kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Pusat mulai 28 Januari 2008 s.d 28 April 2008.

Jam kerja pada kantor kami adalah hari Senin sampai dengan Jum'at mulai pukul 07.30 WIB s.d 17.00 WIB dan perlu kami informasikan bahwa selama melaksanakan riset/penelitian, kami tidak menyediakan akomodasi.

Atas perhatian Saudara kami ucapkan terima kasih.



**Lampiran 12: Nota Dinas Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi
BPKP Mengenai Penugasan Pegawai Untuk Menjadi
Responden**



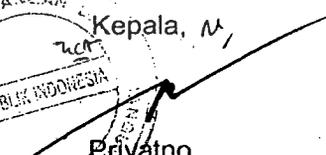
**BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
BIRO KEPEGAWAIAN DAN ORGANISASI**
Jalan Pramuka Nomor 33, Jakarta Timur 13120
Telepon (021) 85910031 (*Hunting*) Fax (021) 85910106

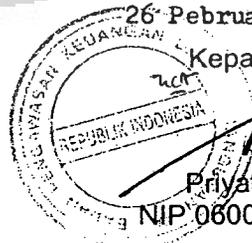
NOTA DINAS
Nomor : ND-~~643~~ /SU02/1/2008

Dari : Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi
Kepada : 1. Para Direktur dan Kepala Pusat di lingkungan BPKP
2. Kepala Bagian Tatalaksana
Hal : Penelitian Mahasiswa dalam rangka penyusunan tesis

Sehubungan dengan adanya Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia atas nama **Alpen Djuperi NPM : 0606017574**, yang akan melaksanakan penelitian menggunakan kuisisioner terlampir, dalam rangka penyusunan tesis, dengan ini kami mohon bantuan Saudara guna menugaskan pegawai di lingkungan masing-masing menjadi responden dalam penelitian tersebut.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara kami ucapkan terima kasih.

26 Februari 2008
Kepala, M,

Priyatno
NIP 060049349



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

- Nama : Alpen Djuperi Simarmata
- Tempat dan tanggal lahir : Jakarta, 8 November 1979
- Status : Belum Menikah
- Alamat : Jl. AMD X No. 71 Petukangan Utara,
Pesanggrahan, Jakarta Selatan
- Telepon : 0813-17767716
- Riwayat Pendidikan :
 1. SDN Petukangan Utara 05 Jakarta (1992)
 2. SMP Negeri 48 Jakarta (1995)
 3. SMU Negeri 90 Jakarta (1998)
 4. Sekolah Tinggi Teknik - PLN Jakarta
Jurusan Teknik Informatika (2003)
- Riwayat Pekerjaan :
 1. Pengolah Data Jaringan Listrik
PT. PLN (Persero) Area Jaringan Gambir
(2003-2004)
 2. Pelayanan Pelanggan
Danamon Access Center,
PT. Bank Danamon (Tbk) (2004-2005)
 3. Analisis Organisasi
Biro Kepegawaian dan Organisasi
Sekretariat Jenderal
Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral
(2005-sekarang)

learning organization profile that was developed by Michael J. Marquardt. The population of this research are all officer who still active work in BPKP's head office which the entire officer consist of 1420 persons. The sample of the research are 304 persons who spread on different work units which are chosen by using proportionate stratified random sampling method. Thus, this research collects supporting data documentation and interview respondent related to learning organization in BPKP.

The research result shows that the implementation level of learning organization in BPKP classified as "Good" based on Marquardt range result, with the average score 25.88. The score of five subsystems of learning organization also classified as "Good" with the average score are as follows: learning dynamics 25.57, organization transformation 26.82, people empowerment 26.23, knowledge management 25.76 and technology application 25.00. Those average scores are higher than average score of Marquardt research at 500 organizations in the world and average score of five public organization in Indonesia based on previous research results.

BPKP have been trying to become a learning organization with many efforts which are done seriously and well planning. In each work unit, there is a community of work culture (Kelompok Budaya Kerja/KBK) created with a function as a change agent. Those work units responsible for obtaining a continually enhancement of knowledge by inhouse training (Pelatihan di Kantor Sendiri/ PKS). The implementation of Total Quality Management and Knowledge Based Organization (Organisasi Berbasis Pengetahuan/OBP) program in BPKP is conducted intensively. Since 2007, BPKP already joined the Forum of Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) study to compite with other public and private organizations to acheive MAKE Award.