



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

**TESIS**

**ANALISA PEMANFAATAN & PENERAPAN  
*FIVE FORCE OF LEARNING ORGANIZATION* BERDASAKAN PERSEPSI  
KARYAWAN BANK “ABC” DENGAN MENGGUNAKAN  
MODEL LEARNING PROFILE MARQUARDT**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar  
Magister Sains (M.Si) dalam Ilmu Administrasi

Oleh :

Nama: Suri Maharani R  
NPM: 0606018570  
Kekhususan: Administrasi Bisnis Internasional

JAKARTA  
Juni, 2008

UNIVERSITY OF INDONESIA  
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE  
POSTGRADUATE PROGRAM  
ADMINISTRATIVE SCIENCE PROGRAM  
MAJOR IN INTERNATIONAL BUSINESS ADMINISTRATION

## ABSTRACT

Suri Maharani Rizal  
0606018570

### **ANALYZING THE BENEFIT & IMPLEMENTATION OF THE FIVE FORCE LEARNING ORGANIZATION BASED ON BANK “ABC” EMPLOYEE PERCEPTION USING MARQUARDT LEARNING PROFILE MODEL**

xv + 115 pages +23 tables +25 diagrams + 11 figures + 7 attachments  
Bibliography: 19 literature books, 31 journals, 5 articles, 3 others, 1 research  
papers

In the last decades, technology information had grown a new economic era, where management information and the search of knowledge had been the main productivity. International business had the ability to adapt to its fast changing environment it is critical and in order to survive every organization need to become a learning organization. Banking industry in Indonesia had no different, and strive to become major player in the regional business. Bank “ABC”, one of the important banking institutions in the country, is also encountering such challenges to adapt to the global business environment and to become an effective learning organization.

The main purpose of this research is to describe and analyzed the benefit and the implementation of learning organization profile in Bank “ABC” which is built from 5 subsystems that are linked one another. The 5 subsystems are: Learning Dynamics, Organization Transformation, People Empowerment, Knowledge Management and Technology Application, at several level of employee (middle officer, junior officer and clerk). This research utilizes survey method of Learning global learning Associates, Virginia, USA. The instrument consists of 5 mentioned-subsystems where each of the subsystem consists of 10 statements. The means score from each of research variables are calculated and compared.

This research uses 306 respondents from Bank ABC Learning Center and Headquarter; all respondents were requested to give their perception and feedback of 5 sub systems that has been implemented by Bank “ABC”. Each statement was rated by scale has a score from 1-4, designed by Marquardt. The research result shows ‘good’ score in all aspects of subsystems, and the result that Bank “ABC” scored above in average are “good”. Such results indicates that Bank “ABC” has already been implemented the five above-mentioned subsystem in the organization.

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI BISNIS INTERNASIONAL

## ABSTRAK

Suri Maharani Rizal  
0606018570

### **ANALISA PEMANFAATAN & PENERAPAN FIVE FORCE OF LEARNING ORGANIZATION BERDASARKAN PERSEPSI KARYAWAN BANK “ABC” DENGAN MENGGUNAKAN MODEL LEARNING PROFILE MARQUARDT**

xv + 115 halaman + 23 tabel + 25 grafik + 11 gambar + 7 lampiran  
Daftar Pustaka : 19 buku literatur, 31 jurnal, 5 artikel, 1 karya ilmiah

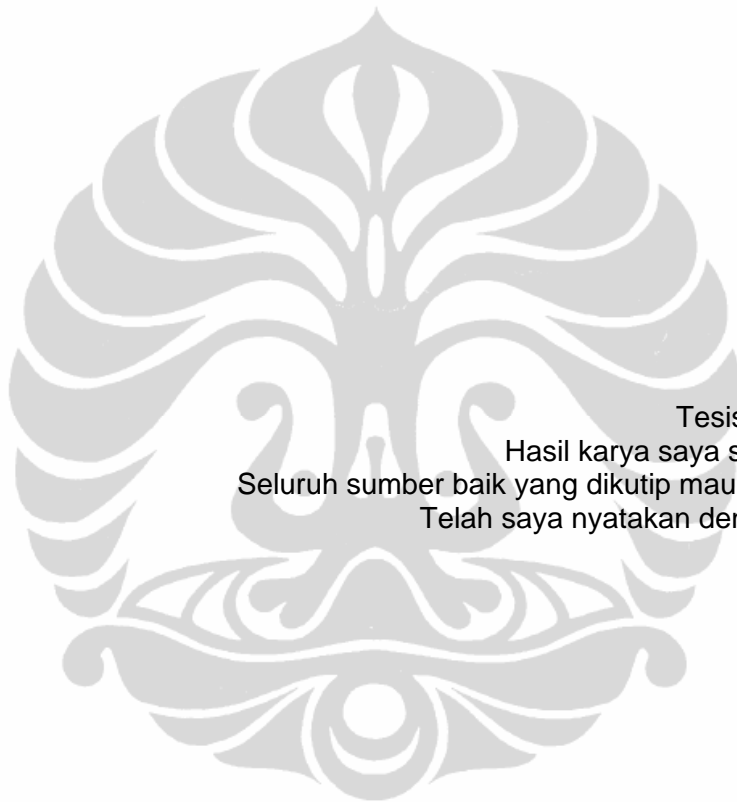
Dalam beberapa dasawarsa terakhir, teknologi informasi telah menumbuhkan suatu ekonomi baru dimana pengelolaan informasi dan pencarian ilmu pengetahuan dan teknologi telah menjadi sumber utama produktivitas. Situasi bisnis internasional sangat cepat berubah dan untuk bisa bertahan dibutuhkan kemampuan untuk belajar secara terus menerus agar bisa beradaptasi dengan situasi tersebut. Hal tersebut mendorong lembaga bisnis di manapun untuk dapat bertransformasi secara signifikan serta menjadi Organisasi Pembelajar (*learning organization*). Artinya, menjadi *learning organization* atau sebuah organisasi pembelajar merupakan tuntutan bagi setiap organisasi. Demikian pula halnya bagi industri perbankan di Indonesia yang berkembang sangat pesat dan menghadapi tantangan bisnis secara global. Bank “ABC” yang merupakan bank hasil merger dari 4 (empat) Bank BUMN di Indonesia, juga merupakan pelaku bisnis yang menghadapi tantangan untuk dapat bertransformasi menjadi sebuah organisasi pembelajar.

Penelitian ini mencoba menganalisa pemanfaatan dan penerapan *learning organization* di Bank “ABC”, melalui pengukuran tingkat persepsi karyawan Bank “ABC” pada berbagai tingkatan (*manager, officer* dan *clerk*), terhadap 5 (lima) subsistem pembelajaran, yaitu: Dinamika Pembelajaran, Transformasi Organisasi, Pemberdayaan Manusia, Manajemen Pengetahuan serta Aplikasi Teknologi. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan metode survei dengan sampel sebanyak 306 responden yang diambil secara *purposive* dengan melihat tingkatan jabatan karyawan Bank “ABC” yang berada di *Learning Center* dan Kantor Pusat Bank “ABC” selama bulan Mei 2008. Dimana instrumen yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah dengan menggunakan *Learning Organization Profile* yang dikembangkan oleh Prof. Michael J. Marquardt dari Global learning Associates, Virginia, USA.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan Bank “ABC” telah menerapkan 5 (lima) aspek yang saling terkait dalam Organisasi Pembelajar. Hal ini ditunjukkan dari penilaian yang baik pada aspek/subsistem

Dinamika Pembelajar, Aplikasi Teknologi, Transformasi Organisasi, Pemberdayaan Manusia, dan Pengelolaan Pengetahuan. Secara berturut skor yang diperoleh adalah sebagai berikut: Skor untuk Dinamika Pembelajaran 25,34, Transformasi Organisasi 29,97, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia 26,70, Manajemen Pengetahuan 26,33 dan Aplikasi Teknologi 25,12 skor yang diperoleh Bank "ABC" terhadap penerapan 5 (lima) subsistem diatas tergolong diatas rata-rata.





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

(Suri Maharani Rizal)

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI BISNIS INTERNASIONAL

**TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS**

Nama : Suri Maharani Rizal  
NPM : 0606018570  
Judul : Analisa pemanfaatan dan penerapan *five force of learning organization* berdasarkan persepsi karyawan Bank “ABC” dengan menggunakan model *learning profile* Marquardt

Pembimbing Tesis

**(Prof. Dr. Syamsul Ma'arif)**

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI BISNIS INTERNASIONAL

### LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Suri Maharani Rizal  
NPM : 0606018570  
Judul : Analisa pemanfaatan dan penerapan *five force of learning organization* berdasarkan persepsi karyawan Bank “ABC” dengan menggunakan model *learning profile* Marquardt

Tim Penguji:

Ketua Sidang : (.....)  
Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA

Pembimbing : (.....)  
Prof. Dr. Syamsul Ma'arif

Penguji Ahli : (.....)  
Drs. Pantius D. Soeling, M.Si

Sekretaris Sidang : (.....)  
Dra. Retno Kusumastuti, M.Si

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah kepada Allah S.W.T atas segala bimbingan, rahmat dan karunia-Nya yang sedemikian besar bagi penulis, sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) dalam bidang Ilmu Administrasi dari Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa selama mengikuti perkuliahan hingga penyusunan dan pembuatan tesis ini, tidak pernah lepas dari bimbingan, pengarahan serta dukungan moril dan do'a dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Kedua orang tua-ku, ketiga adik-adikku yang tercinta ucapan terima kasih sepertinya tidak akan pernah cukup untuk mengungkapkan penghargaan penulis, atas doa motivasi, keyakinan untuk terus berusaha dan maju serta kasih sayang yang tulus yang telah di berikan kepada penulis.
3. Prof. Dr. Syamsul Ma'arif selaku Pembimbing yang dengan sabar dan telah bersedia meluangkan waktu, pikiran dan tenaga ditengah kesibukan beliau, untuk memberikan pengarahan, bimbingan, saran dan kritik dalam penyusunan tesis ini.
4. Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA, selaku ketua sidang, Drs. Pantius D. Soeling, M.Si selaku penguji ahli dan Dra. Retno Kusumastuti, M.Si selaku Sekretaris
5. Seluruh jajaran staf pengajar dan tim sekretariat Program Studi Ilmu Administrasi yang luar biasa membantu terkhusus "bunda" Elly yang selalu memberikan masukan dan selalu siap jadi tempat curhat, Pak Mustofa dan Pak Pri *thank you for everything*.
6. Ibu Danni Tri Suryani,VP, selaku LMG Head dan Ibu Lila A. Lubis,AVP selaku LAD Head, yang telah memberikan izin dan meluangkan waktu untuk berdiskusi.
7. Tim ELD terkasih, Ibu Ch. Sutji K. Poluan, SrMgr, Cissy, Mas Yoga, Deddi, Yusnia dan Erik *thank you for understanding, supporting, believing and being there for me through good and bad time.."bisa, harus bisa, pasti bisa"*. Mba Damaiyanti Sakti *for the "tea time"*.
8. Mas Tommy H. Sidiq, Mgr, Mas Ardhi L. Siregar, Mgr, Mas Rully Faisol, AM dan Mas Abdul Cholil, SM yang telah meluangkan waktu untuk tutor dan diskusi serta



izin untuk menyebarkan kuesioner kepada peserta training. *Special thanks* to Rekan-rekan Batch VII “heuseus” tahun 2004, Mas Ali Fitran dan Ryan yang secara bergerilya memberikan bantuan dalam menyebarkan kuesioner dan doa.

9. Mba Putri terima kasih telah bersedia “menjembatani” dan mempermudah serta membantu selama masa bimbingan.
10. Teman-teman ABI angkatan VIII teman-teman seperjuangan baik dalam suka dan duka yang luar biasa dan selalu antusias, teman-teman PSDM terkhusus tim satu bimbingan yang selalu memberi semangat, masukan dan kritikan terkhusus Mba Ita dan Benk-benk.
11. Para pimpinan, staf dan seluruh karyawan PT. Bank “ABC” yang berada di Kantor Pusat, serta pihak-pihak lain yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, atas kerjasama dan bantuannya kepada penulis selama ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis yang disajikan masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan segala ketulusan hati penulis mengharapkan saran dan kritikan yang membangun sehingga tesis ini tampil lebih sempurna. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 01 Juni 2008

*Suri Maharani R*

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS .....	v
LEMBAR PENGESAHAN TESIS .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR GRAFIK .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan dan Signifikasi Penelitian .....	7
C.1 Tujuan Penelitian .....	7
C.2 Signifikasi Penelitian .....	8
D. Sistematika Penulisan .....	9
BAB II TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN	
A. Tinjauan Literatur .....	10
A.1 Organisasi Pembelajaran ( <i>Learning Organization</i> ) .....	11
A.1.1 Pengertian Pembelajaran ( <i>Learning</i> ) .....	11
A.1.2 Pengertian Organisasi Pembelajar ( <i>Learning Organization</i> ) .....	12
A.1.3 Karakteristik Organisasi Pembelajar ( <i>Learning Organization</i> ) .....	26
A.1.4 Tahapan Membangun Organisasi Pembelajar ( <i>Learning Organization</i> ).....	27
A.2 Pengaruh Kemampuan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kompetensi .....	33
A.3 Manfaat Penerapan <i>Learning Process</i> dan Kompetensi Bagi Organisasi .....	36

B.	Model Analisis .....	37
C.	Hipotesis .....	39
D.	Metoda Penelitian .....	41
	D.1 Pendekatan Penelitian .....	41
	D.2 Jenis/ Tipe Penelitian .....	42
	D.3 Teknik Pengumpulan Data .....	42
	D.4 Populasi dan Sample .....	44
	D.4.1 Populasi .....	44
	D.4.2 Sample .....	44
	D.5 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	45
	D.5.1 Uji Validitas .....	46
	D.5.2 Uji Reliabilitas .....	51
	D.6 Teknik Analisa Data .....	52
	D.7 Keterbatasan Penelitian .....	53
<b>BAB III GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN</b>		
A.	Sejarah Bank "ABC" .....	55
B.	Filosofi Inti Bank "ABC" .....	55
C.	Bank "ABC" dalam Lima Dasawarsa .....	56
D.	Pengembangan dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Bank "ABC" .....	62
E.	Aktivitas Proses Pembelajaran di Bank "ABC" .....	65
<b>BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>		
A.	Hasil Pengumpulan Data .....	67
B.	Analisa Pengukuran Validitas Data Penelitian .....	68
C.	Analisa Pengukuran Reliabilitas Data Penelitian .....	73
D.	Analisa <i>Learning Organization Profile</i> Bank "ABC" .....	74
	D.1 Subsistim Dinamika Pembelajaran ( <i>Learning Subsystem</i> ).....	76
	D.2 Subsistim Transformasi Organisasi ( <i>Organization Subsystem</i> ).....	81
	D.3 Subsistim Pemberdayaan Manusia ( <i>People Subsystem</i> ).....	87
	D.4 Subsistim Management Pengetahuan ( <i>Knowledge Subsystem</i> ).....	95

D.5 Substisim Aplikasi Teknologi ( <i>Technology Subsystem</i> ).....	101
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan .....	107
B. Saran dan Masukan .....	109
DAFTAR PUSTAKA .....	111



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Jumlah Populasi dan Sample .....	45
Tabel 2.2	Hasil Uji Validitas <i>Learning Organization Factors</i> .....	46
Tabel 2.3	Hasil Uji Validitas <i>Learning Subsystem</i> (Dinamika Pembelajaran) .....	47
Tabel 2.4	Hasil Uji Validitas <i>Organization Transformation Subsystem</i> (Dimensi Transformasi Organisasi) .....	48
Tabel 2.5	Hasil Uji Validitas <i>People Subsystem</i> (Dimensi Pemberdayaan Manusia) .....	49
Tabel 2.6	Hasil Uji Validitas <i>Knowledge Subsystem</i> (Dimensi Pengelolaan Pengetahuan) .....	50
Tabel 2.7	Hasil Uji Validitas <i>Technology Subsystem</i> (Dimensi Teknologi) .....	51
Tabel 2.8	Hasil Uji Reliabilitas Sub Variabel Penelitian .....	52
Tabel 4.1	Pembagian Responden .....	67
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas <i>Learning Organization Factors</i> .....	68
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas <i>Learning Subsystem</i> (Dinamika Pembelajaran) .....	69
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas <i>Organization Transformation Subsystem</i> (Dimensi Transformasi Organisasi) .....	70
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas <i>People Subsystem</i> (Dimensi Pemberdayaan Manusia) .....	71
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas <i>Knowledge Subsystem</i> (Dimensi Pengelolaan Pengetahuan) .....	72
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas <i>Technology Subsystem</i> (Dimensi Teknologi) .....	73
Tabel 4.8	Hasil Uji Reliabilitas Sub Variabel Penelitian .....	74
Tabel 4.9	<i>Learning Organization Profile</i> .....	75
Tabel 4.10	Perhitungan <i>Learning Subsystem</i> .....	76
Tabel 4.11	Perhitungan <i>Organization Transformation Subsystem</i> .....	81
Tabel 4.12	Perhitungan <i>People Subsystem</i> .....	87
Tabel 4.13	Perhitungan <i>Knowledge Subsystem</i> .....	95
Tabel 4.14	Perhitungan <i>Technology Subsystem</i> .....	101
Tabel 4.15	Hasil Skor Rata-rata Keseluruhan Subsistem Bank "ABC" ....	106

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Proses Pembentukan <i>Learning Organization</i> .....	15
Gambar 2	<i>System Learning Organization Model</i> .....	19
Gambar 3	<i>Learning Dynamic Subsystem</i> .....	20
Gambar 4	<i>Organization Subsystem</i> .....	22
Gambar 5	<i>People Subsystem</i> .....	23
Gambar 6	<i>Knowledge Subsystem</i> .....	24
Gambar 7	<i>Technology Subsystem</i> .....	25
Gambar 8	Siklus Pembelajaran Organisasi .....	28
Gambar 9	Kompetensi – Model Iceberg .....	34
Gambar 10	Keterkaitan <i>Learning Organization Model &amp; Competencies</i> ...	39
Gambar 11	Keterkaitan HR & Learning Vision Bank "ABC" .....	61

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1	Jumlah Responden .....	65
Grafik 4.2	<i>Learning Subsystem</i> .....	76
Grafik 4.3	<i>Individual Learning Process</i> .....	77
Grafik 4.4	<i>Tim Learning</i> .....	78
Grafik 4.5	<i>Organization Subsystem</i> .....	81
Grafik 4.6	<i>Vision Implementation</i> .....	82
Grafik 4.7	<i>Organization Culture</i> .....	83
Grafik 4.8	<i>Organization Strategy</i> .....	83
Grafik 4.9	<i>Proses Transformasi Struktur Organisasi</i> .....	84
Grafik 4.10	<i>People Subsystem</i> .....	87
Grafik 4.11	<i>Employee Development</i> .....	88
Grafik 4.12	<i>Direct Supervisor Involvement</i> .....	89
Grafik 4.13	<i>Learning from Customers/Suppliers Process</i> .....	90
Grafik 4.14	<i>Process of Learning from Business Partners</i> .....	90
Grafik 4.15	<i>Learning with External Community</i> .....	91
Grafik 4.16	<i>Learning with Business Partners</i> .....	92
Grafik 4.17	<i>Total Knowledge Subsystem</i> .....	95
Grafik 4.18	<i>Knowledge Acquisition Process</i> .....	96
Grafik 4.19	<i>Creativity Process</i> .....	96
Grafik 4.20	<i>Information Storage Process</i> .....	97
Grafik 4.21	<i>Transfer Knowledge Process</i> .....	98
Grafik 4.22	<i>Total Technology Subsystem</i> .....	101
Grafik 4.23	<i>Information Technology Implementation</i> .....	102
Grafik 4.24	<i>Electronic Based Learning</i> .....	102
Grafik 4.25	Proses Penerapan EPSS .....	103

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner *Learning Organization Profile*.
- Lampiran 2 Email koresponden antara Penulis dengan Prof. Dr. Michael J. Marquardt dari Global Learning Associates, Virginia. U.S.A.
- Lampiran 3 Struktur Organisasi Bank "ABC".
- Lampiran 4 Validitas dan Reliabilitas (pre-test).
1. Uji Validitas
    - a. *Learning*
    - b. *Organization Transformation*
    - c. *People Development*
    - d. *Knowledge*
    - e. *Technology*
  2. Uji Validitas *Factor Learning Organization*
  3. Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 Validitas dan Reliabilitas (hasil responden)
1. Uji Validitas Faktor
  2. Uji Validitas Komponen Pertanyaan
    - a. *Learning Subsystem*
    - b. *Organization Subsystem*
    - c. *People Subsystem*
    - d. *Knowledge Subsystem*
    - e. *Technology Subsystem*
  3. Uji Reliabilitas
    - a. *Learning Subsystem*
    - b. *Organization Subsystem*
    - c. *People Subsystem*
    - d. *Knowledge Subsystem*
    - e. *Technology Subsystem*
- Lampiran 6 Tabel *Cross Tab* – Hasil Jawaban Responden