



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA**

**T E S I S**

**ANALISIS PENERAPAN LEARNING ORGANIZATION MENURUT  
PERSEPSI PEGAWAI TINGKAT PIMPINAN PADA DIVISI OPERASIONAL  
PT BANK NEGARA INDONESIA (Persero), Tbk.**

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

Oleh :

Nama : Ni Wayan Nurasih  
NPM : 0606018362  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Kekhususan : Pengembangan Sumber Daya Manusia

JAKARTA  
Juni, 2008

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS



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

(Ni Wayan Nurasih)

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

**TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS**

Nama : Ni Wayan Nurasih  
NPM : 0606018362  
Judul Tesis : Analisis penerapan Learning Organization Menurut  
Persepsi Pegawai Tingkat Pimpinan pada Divisi  
Operasional PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.

Pembimbing Tesis

( Prof. Dr. Martani Husaeni )

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI MANAJEMEN SUBER DAYA MANUSIA

### LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Ni Wayan Nurasih  
NPM : 0606018362  
Judul : Analisis Penerapan Learning Organization Menurut Persepsi  
Pegawai Tingkat Pimpinan pada Divisi Operasional  
PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjaa  
Depatemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas  
Indonesia pada tanggal dua puluh delapan, bulan Juni, tahun dua ribu delapan dan  
telah dinyatakan : LULUS

Tim Penguji :

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

Pembimbing : (.....)  
Prof. Dr. Martani Huseini

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

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

UNIVERSITY OF INDONESIA  
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCE  
DEPARTEMEN OF ADMINISTRATIVE SCIENCE  
POSTGRADUATE PROGRAM  
ADMINISTRATIVE SCIENCE PROGRAMME  
MAJOR IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT



ABSTRACT

NI WAYAN NURASIH  
0606018362

ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF "LEARNING ORGANIZATION"  
ACCORDING TO THE TOP MANAGEMENT PERCEPTION IN OPERATIONAL  
DIVISION PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO), TBK

xiv+103 Pages+13 Tabels+5 Figures+ 5 Attachments  
Bibliography : 35 Literature Books, 5 Thesis, 7 Jurnal, 3 Article (1980-2007)

In facing the globalization era where changes happen in a very fast pace, every organization is forced to adapt as quickly as possible in order to survive. Many organizations create new innovations to give additional value to their products. Those innovations are very important to set the company's position in the global market. Innovation comes from the continuous learning process done by the organization, which needs to be supported by the strong will from every member of the organization to upgrade their capacity through learning. It means that in order for an organization to lead the competition that organization needs to continuously transform itself into a "learning organization".

BNI as a bank which has more than half a century experience is also forced to transform into learning organization. Becoming a learning organization is not easy task, for which it is important to have participation from every member of the organization, particularly from the top level managements or leaders. A leaders as a role model and change agent has an important role in supporting the learning process. In a dynamic organization, it is needed to have a leader who has a wide perspective and is able to quickly respond and adapt to the changes in the organization environment. A leader has to have a commitment to the learning process and needs to be able to motivate their subordinates to continuously learning.

This research will try to analyze the implementation of learning organization in BNI Bank, by identifying the level of perception of the leader-level employees of BNI at the Operational Division to the five learning sub-systems, which are Learning Dynamics, Organization Transform, Human Empowering, Knowledge Management

and Technology Application. Instrument which is used in this research is the learning organization profile developed by Prof. Michael J. Marquardt.

The method used in this research is descriptive by taking samples from 68 respondents. The result shows that BNI can be categorized “good” in implementing learning organization. This is shown by the high scores recorded for each of the sub-system, which are as follows : Learning Dynamics 25.69, Organization Transform 26.91, Human Empowering 24.35, Knowledge Management 24.97, and Technology Application 30.50. The average score of learning organization in BNI is then calculated and found to be 26.47, which is above the average. These results show that BNI has understood and comprehend the importance of becoming a learning organization.



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

## ABSTRAK

NI WAYAN NURASIH  
0606018362

ANALISIS PENERAPAN LEARNING ORGANIZATION MENURUT PERSEPSI  
PEGAWAI TINGKAT PIMPINAN PADA DIVISI OPERASIONAL PT. BANK NEGARA  
INDONESIA (PERSERO) TBK

xiv+103 halaman+13 Tabel+5 Gambar+ 5 Lampiran  
Daftar Pustaka : 35 Buku Literatur, 5 Tesis, 7 Jurnal, 3 Artikel (1980-2007)

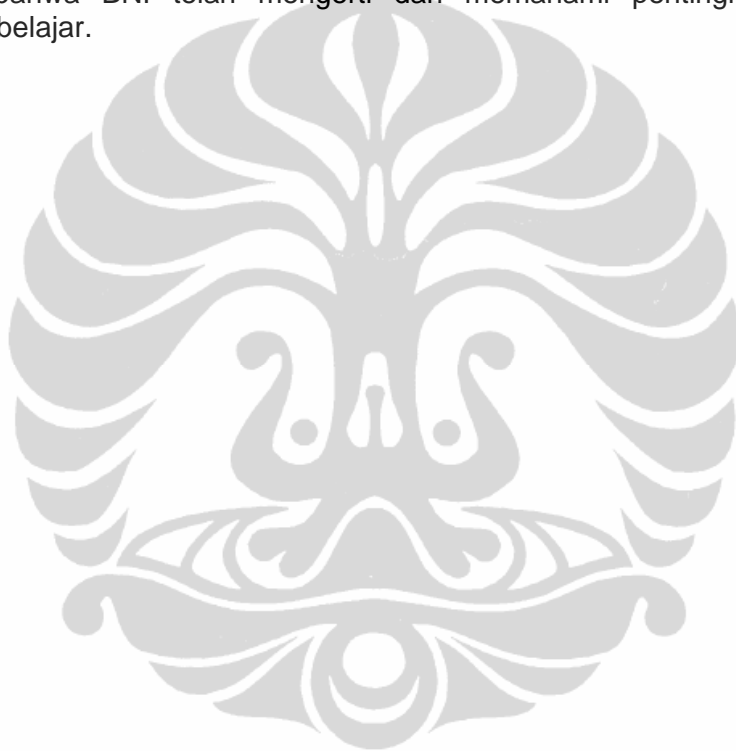
Dalam menghadapi era globalisasi, dimana perubahan yang terjadi sangat cepat menuntut organisasi untuk segera beradaptasi agar tetap bertahan. Organisasi menciptakan inovasi-inovasi baru guna memberikan nilai tambah. Inovasi yang diciptakan akan sangat menentukan posisi perusahaan di tengah pasar. Inovasi merupakan wujud dari hasil belajar (*learning*) yang terus menerus dilakukan oleh organisasi, dimana adanya keinginan yang kuat dari setiap anggota organisasi untuk selalu meningkatkan kapasitasnya melalui pembelajaran. Dengan demikian organisasi yang ingin unggul dalam suatu persaingan harus melakukan transformasi terus menerus ke dalam organisasi pembelajar (*learning organization*).

BNI sebagai bank yang telah berumur lebih dari setengah abad dituntut menjadi organisasi pembelajar. Menjadi suatu organisasi pembelajar bukanlah suatu hal yang mudah, untuk itu diperlukan partisipasi dari seluruh elemen organisasi terutama dari unsur pimpinan. Pemimpin sebagai *role model* dan *change agent* memiliki peranan yang penting guna mendukung proses pembelajaran yang ada. Dalam organisasi yang dinamis diperlukan pemimpin yang mempunyai wawasan yang luas dan cepat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Pemimpin harus mempunyai komitmen terhadap pembelajaran dan dapat memotivasi bawahannya untuk terus menerus belajar.

Penelitian ini mencoba menganalisis penerapan learning organization di Bank BNI, melalui tingkat persepsi karyawan pada tingkat pimpinan pada Divisi Operasional terhadap 5 subsistem pembelajaran, yaitu Dinamika Pembelajaran, Transformasi Organisasi, Pemberdayaan Manusia, Pengelolaan Pengetahuan, serta

Aplikasi Teknologi. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah learning organization profile yang dikembangkan oleh Prof. Michael. J. Marquardt.

Metode penelitian ini bersifat deskriptif dengan sampel sejumlah 68 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BNI tergolong baik dalam penerapan learning organization. Hal ini ditunjukkan dengan skor masing-masing sub sistem, dimana skor sub sistem dinamika pembelajaran 25,69; Transformasi Organisasi 26,91; Pemberdayaan Manusia 24,35; Pengelolaan Pengetahuan 24,97; dan Aplikasi Teknologi 30,50. Rata-rata dari total skor learning organization di BNI sebesar 26,47 dan skor ini tergolong di atas rata-rata. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BNI telah mengerti dan memahami pentingnya menjadi organisasi pembelajar.





## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kami panjatkan kehadapan Tuhan Yang Esa karena dengan rahmat dan bimbinganNya tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini dibuat untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) dalam bidang ilmu administrasi dari Program Pascasarjaa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Tesis ini mengambil judul "Analisis Penerapan Learning Organization Menurut Persepsi Pegawai Tingkat Pimpinan pada Divisi Operasional PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk". Adapun yang melatarbelakangi pemilihan tema mengenai organisasi pembelajar dikarenakan perubahan yang terjadi dengan cepat termasuk dalam dunia perbankan menuntut BNI untuk menjadi organisasi pembelajar. Kompetitor lain juga sudah melakukan hal yang sama, sehingga penting kiranya untuk mengetahui sejauhmana penerapan *learning organization* di BNI.

Tesis ini dapat diselesaikan dengan bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini secara khusus penulis ingin 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 pengetahuannya kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Martani Huseini selaku pembimbing tesis yang senantiasa meluangkan waktunya bagi kami ditengah-tengah kesibukan beliau untuk memberikan arahan dan masukan yang berharga pada penyusunan tesis ini.
3. Drs. Pantius D. Soeling, M.Si selaku penguji ahli dan Dra. Retno Kusumastuti, M.Si selaku sekretaris sidang yang telah memberikan koreksi dan saran demi perbaikan tesis ini.
4. Bapak Bintang selaku pemimpin kelompok RDM Divisi Operasional Bank BNI. Ibu Iis atas izin, dukungan, dan informasi yang berguna selama penelitian berlangsung. Bapak Sumiyat dan Mas Ari, yang dengan sabar memberikan bantuan dalam menyebarkan kuesioner.

5. Ibu Eli yang selalu memberi semangat, Pak Pri dan Pak Pur yang selalu siap membantu di perpustakaan Pascasarjana.
6. Seluruh rekan-rekan kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan X atas kepedulian serta kerjasamanya selama ini.
7. Bapak, Ibu, Adik, Suami, dan kedua buah hatiku tercinta yang dengan penuh kesabaran memberikan dukungan dan semangat serta doanya sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini.
8. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, baik dari isi maupun penyampaiannya. Untuk itu penulis mohon maaf dan menerima segala kritik dan saran untuk penyempurnaan di masa yang akan datang. Semoga tesis ini bermanfaat.

Jakarta, Juni 2008

Penulis

Ni Wayan Nurasih

## DAFTAR ISI

ABSTRACT.....	i
ABSTRAK .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS .....	v
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS .....	vi
LEMBAR PENGESAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	8
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian .....	8
C.1. Tujuan Penelitian .....	9
C.2. Signifikasi Penelitian .....	9
D. Sistematika Penulisan .....	10
BAB II TUJUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN .....	12
A. Tinjauan Literatur .....	12
A.1. Pengertian Organisasi Pembelajaran .....	12
A.2. Membangun Organisasi Pembelajaran.....	16
A.3. Karakteristik Organisasi Pembelajaran .....	19
A.4. Model Organisasi Pembelajaran .....	21
A.4.1. Learning Subsystem (Dinamika Pembelajaran) .....	22
A.4.2. Organization Subsystem (Transformasi Organisasi) ...	26
A.4.3. People Subsystem (Pemberdayaan Manusia) .....	30
A.4.4. Knowledge Subsystem (Pengelolaan Pengetahuan) ...	33
A.4.5. Technology Subsystem (Aplikasi Teknologi) .....	36
B. Operasionalisasi Konsep .....	38
C. Metode Penelitian .....	40
C.1. Pendekatan Penelitian .....	40
C.2. Jenis Penelitian .....	40
C.3. Teknik Pengumpulan Data .....	40
C.4. Populasi dan Sampel .....	41
C.5. Uji Validitas dan Realibilitas .....	43
C.6. Teknik Analisis Data .....	44
C.7. Hasil Penelitian Learning Organization Sebelumnya.....	45
C.8. Hasil Pre-test .....	47
C.8.1. Subsistem Dinamika Pembelajaran .....	47
C.8.2. Subsistem Transformasi Organisasi .....	49
C.8.3. Subsistem Pemberdayaaan Manusia .....	50
C.8.4. Subsistem Pengelolaan Pengetahuan .....	51

	C.8.5. Subsistem Aplikasi Teknologi .....	52
	C.9. Keterbatasan Penelitian .....	54
BAB III	GAMBARAN SINGKAT PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO), TBK .....	55
	A. Sejarah Singkat Bank BNI .....	55
	B. Misi dan Visi Bank BNI .....	58
	C. Rencana Strategi BNI .....	59
	D. Target BNI .....	61
	E. BNI Performance Excellence .....	63
	F. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	63
	G. Pengembangan Teknologi Informasi .....	65
	H. Penghargaan yang Diberikan Kepada BNI dalam Tahun 2007 ....	65
	I. Gambaran Singkat Divisi Operasional .....	67
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS .....	70
	A. Profil Responden .....	70
	A.1. Jenis Kelamin Responden .....	70
	A.2. Usia Responden .....	71
	A.3. Jenjang Jabatan .....	71
	A.4. Jenjang Pendidikan .....	72
	A.5. Masa Kerja .....	73
	B. Analisis Persepsi Responden Terhadap Tingkat Pembelajaran ..	74
	B.1. Subsistem Dinamika Pembelajaran .....	74
	B.2. Subsistem Transformasi Organisasi .....	81
	B.3. Subsistem Pemberdayaan Manusia .....	87
	B.4. Subsistem Pengelolaan Pengetahuan .....	90
	B.5. Subsistem Aplikasi Teknologi .....	93
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN .....	97
	A. Simpulan .....	97
	B. Saran .....	98
	DAFTAR PUSTAKA .....	100
	LAMPIRAN	
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1.	: Indikator penelitian .....	39
Tabel 2.2.	: Komposisi pegawai Divisi Operasional .....	41
Tabel 2.3.	: Jumlah sampel dalam penelitian .....	42
Tabel 2.4.	: Hasil penelitian Prof Michael J Marquardt .....	45
Tabel 2.5.	: Hasil uji validitas subsistem Dinamika Pembelajaran .....	48
Tabel 2.6.	: Hasil uji validitas subsistem Transformasi Organisasi .....	49
Tabel 2.7.	: Hasil uji validitas subsistem Pemberdayaan Manusia .....	51
Tabel 2.8.	: Hasil uji validitas subsistem Pengelolaan Pengetahuan .....	52
Tabel 2.9.	: Hasil uji validitas subsistem Aplikasi Teknologi .....	53
Tabel 2.10.	: Komposisi pegawai tetap Divisi Operasional .....	68
Tabel 2.11.	: Komposisi pegawai <i>outsourcing</i> Divisi Operasional .....	69
Tabel 4.1.	: Profil responden berdasarkan jenis kelamin .....	71
Tabel 4.2.	: Profil responden berdasarkan usia .....	71
Tabel 4.3.	: Profil responden berdasarkan jenjang jabatan .....	72
Tabel 4.4.	: Profil responden berdasarkan jenjang pendidikan .....	72
Tabel 4.5.	: Profil responden berdasarkan masa kerja .....	73
Tabel 4.6.	: Persepsi responden berdasarkan tingkat pembelajaran individu .....	75
Tabel 4.7.	: Persepsi responden berdasarkan tingkat pembelajaran kelompok .....	76
Tabel 4.8.	: Persepsi responden terhadap subsistem Dinamika Pembelajaran .....	78
Tabel 4.9.	: Persepsi responden terhadap subsistem Transformasi Organisasi .....	80
Tabel 4.10.	: Persepsi responden terhadap subsistem Pemberdayaan Manusia .....	85
Tabel 4.11.	: Persepsi responden terhadap subsistem Pengelolaan Pengetahuan .....	89
Tabel 4.12.	: Persepsi responden terhadap subsistem Aplikasi Teknologi.....	93
Tabel 4.13.	: Hasil penelitian di BNI .....	96

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. : System <i>Learning Organization</i> Model.....	22
Gambar 2.2. : Subsistem Dinamika Pembelajaran .....	23
Gambar 2.3. : Subsistem Transformasi Organisasi .....	30
Gambar 2.4. : Subsistem Pemberdayaan Manusia .....	32
Gambar 2.5. : Subsistem Pengelolaan Pengetahuan .....	36
Gambar 2.6. : Subsistem Aplikasi Teknologi .....	37



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner Learning Organization Profile
- Lampiran 2 : Uji Validitas Butir – Pretest
- Lampiran 3 : Data sampel penelitian
- Lampiran 4 : Struktur Organisasi Bank BNI
- Lampiran 5 : Struktur Organisasi Divisi Operasional Bank BNI



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Ni Wayan Nurasih

Tempat / Tanggal Lahir : Jakarta / 13 April 1977

Alamat : Jl. Sawit IV Rt/Rw : 07/010 No. 10  
Kalisari, Cijantung  
Jakarta – Timur

Pendidikan Terakhir : Sarjana Komputer  
Fakultas Manajemen Informatika  
Universitas Gunadarma (1999)

Pekerjaan : PT.Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.  
Assisten JUC – Kantor Cabang Utama Jatinegara

