Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

PERANAN PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Kasus pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia

Thesis
untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen
Jurusan Ilmu-ilmu Sosial

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS GADJAH MADA

diajukan oleh
Edwin Parsaulian Siregar
07/263840/PEK/11736

Kepada
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
2009

MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

PERANAN PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Kasus pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia

yang dipersiapkan dan disusun oleh
Edwin Parsaulian Siregar
07/263840/PEK/11736
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 28 November 2009
dan dinyatakan telah lulus memenuhi syarat

Yogyakarta, 28 November 2009

Dosen Penguji I

B.M. Purwanto, Dr., MBA.

Dosen Penguji II

Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc.

Dosen Pembimbing

Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc.

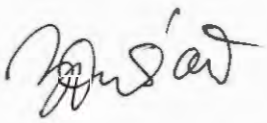
UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam *thesis* ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah dituliskan atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 28 Nopember 2009



Edwin P. Siregar

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Yang telah memberikan kemurahan dan kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan *thesis* ini.

Thesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih dan perhargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Hargo Utomo, MBA, M.Com, selaku Direktur Program MM UGM beserta seluruh Staf Pengajar MM UGM yang telah memberikan pengetahuan manajemen kepada penulis.
2. DR. Ertambang Nahartyo, M.Sc, selaku Pembimbing atas bimbingan, masukan dan arahannya dalam penyusunan thesis ini.
3. Rekan-rekan penulis di PT. Ericsson Indonesia atas bantuan dan dukungan kepada penulis dan atas masukan-masukannya yang sangat berharga dalam penyelesaian penelitian ini.
4. Rekan-rekan penulis di Program Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada Kelas AP-11B atas kerja sama dan kebersamaan yang telah diberikan selama menjalani perkuliahan, dan atas bantuan yang diberikan dalam penyelesaian thesis ini.
5. Untuk orang tua penulis, Alm. S.M. Siregar, B.Sc, dan Dra. D.A. Sianturi yang selalu setia dalam memberi dukungan moral sampai tarikan nafas penghabisan untuk penyelesain penelitian dan thesis ini.
6. Abang dan kedua adik penulis, Ir. Yudi Siregar, Fransiska Siregar S.E., dan Elza D. Siregar, S.Sos., atas waktu yang selalu ada untuk memberikan support kepada penulis.
7. Isteri tercinta, Royani Elfina Sigalingging, serta anak tersayang , Jefrrey Boris Parningotan Siregar, dan Yolanda Jeffrina Siregar, atas dukungan dan

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

pengertiannya untuk merelakan hari-hari libur yang tidak dapat dinikmati bersama, karena penulis gunakan untuk mengikuti kuliah dan meyelesaikan penelitian ini. *Thesis* ini penulis persembahkan untuk mereka.

8. Berbagai pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu, yang telah memungkinkan penulis dapat menyelesaikan peneliatian dan penyusunan thesis ini.

Semoga segala bantuan dan dukungan yang diberikan mendapatkan pahala yang berlipat dari Tuhan Yang Maha Esa, Amin.

Yogyakarta, 28 Nopember 2009

Edwin P. Siregar

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR ISI

Lembar Judul i
Lembar Pengesahan ii
Lembar Pernyataan iii
Kata Pengantar iv
Daftar Isi vi
Daftar Tabel ix
Daftar Gambar x
Daftar Lampiran xi
Intisari xii
Abstract xiii
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Perumusan Masalah 3
1.3 Tujuan Penelitian 3
1.4 Sistematika Penulisan Laporan 4
BAB 2 STUDI PUSTAKA 5
2.1 Organisasi Pembelajar 5
2.1.1 Definisi Organisasi Pembelajar 7
2.2 Kinerja Organisasi 11
2.2.1 Balaneed Scorecard 16
2.2.1.1 Perspektif Keuangan 16
2.2.1.2 Perspektif Pelanggan 17
2.2.1.3 Perspektif Proses Internal 18
2.2.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 20

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN 22

3.1 Metode Penelitian 22

3.2 Obyek Penelitian 23

3.3 Teknik dan Penelitian Data 23

3.3.1 Korelasi 24

3.3.1.1 Bivariate Correlation 25

3.3.2 Analisis Regresi 26

BAB 4 GAMBARAN UMUM PT. ERICSSON INDONESIA 27

4.1 Sekilas PT. Ericsson Indonesia 27

4.2 Visi dan Misi 27

4.3 Tonggak Sejarah Perusahaan 28

4.4 Produk dan Layanan 29

4.5 Bisnis Ericsson 29

4.5.1 Keunggulan Ericsson 31

4.5.2 Mobilitas & Internet 32

4.5.3 Cara Ericsson Bekerja 32

4.6 Knowledge Management di PT. Ericsson Indonesia 33

4.6.1 Knowledge Management dan Faktor Penting untuk Kesuksesan KM 33

4.6.2 Perhatian utama pada penerapan KM di PT. Ericsson Indonesia 35

4.6.3 Pembagian tugas dan tanggung jawab pada penerapan KM 36

4.6.3.1 Faktor pendukung penerapan KM pada PT. Ericsson Indonesia 37

4.7 Departemen Network Support Services PT. Ericsson Indonesia 38

4.7.1 Visi dan Misi departemen Network Support Services 39

4.7.2 Struktur Organisasi 40

BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN 44

5.1 Analisis Regresi 49

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB 6 KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN.....53

6.1 Kesimpulan.....53

6.2 Saran.....56

6.3 Keterbatasan Penelitian.....57

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Skor untuk bidang pengamatan kinerja organisasi 24

Tabel 2 Salah satu cuplikan SLA NSS 39

Tabel 3 Means dan Standard Deviation dari hasil respon karyawan terhadap variable LO.....47

Tabel 4 Means dan Standard Deviation dari hasil respon karyawan terhadap variable OP 49

Tabel 5 Pearson Correlation antara Learning Organization dan Operation Performance 50

Tabel 6 Pearson Correlation antara Learning Organization dan empat Operation Performance Perspective.....50

Tabel 7 Coefficients antara Learning Organization dan empat Operation Performance Perspective 51

Tabel 8 Coefficients antara Learning Organization dan Financial Performance.....51

Tabel 9 Coefficients antara Learning Organization dan Internal Process 51

Tabel 10 Coefficients antara Learning Organization dan Customer Service.....52

Tabel 11 Coefficients antara Learning Organization Learning–Innovation.....52

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Perspektif Proses Bisnis Internal 19

Gambar 2 KM *tools* dan Media 35

Gambar 3 Diagram alur CSR di NSS 38

Gambar 4 Struktur Organisasi NSS 40

Gambar 5 *Interface* NSG Manager dan GSDC Manager 43

Gambar 6 Model Riset 44

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran *descriptive statistics* untuk kinerja organisasi

Lampiran *descriptive statistics* untuk organisasi pembelajar

Lampiran analisa korelasi organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi

Lampiran analisa korelasi organisasi pembelajar terhadap kinerja keuangan

Lampiran analisa korelasi organisasi pembelajar terhadap perspektif pelanggan

Lampiran analisa korelasi organisasi pembelajar terhadap proses internal

Lampiran analisa korelasi organisasi pembelajar terhadap pengembangan dan inovasi

Lampiran kuesioner organisasi pembelajar dan kinerja organisasi

Lampiran hasil kuesioner organisasi pembelajar

Lampiran hasil kuesioner kinerja organisasi

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

INTISARI

Studi ini mempelajari hubungan antara organisasi pembelajar dengan kinerja organisasi pada departemen network support services PT. Ericsson Indonesia. Penelitian akan menggunakan metoda kasus dengan pendekatan survey yang dibuat terdiri dari dua bagian sesuai dengan maksud penelitian untuk memperoleh data dari karyawan departemen Network Support Services PT. Ericsson Indonesia.

Bagian pertama didisain berdasarkan model yang dikembangkan oleh Senge's (1990), dan Watkins dan Marsick's (1992) mengenai organisasi pembelajar. Dimana ada enam dimensi inti yang diamati yaitu : berpikir sistem, membangun visi bersama kerja sama dan kolaborasi team, kepemimpinan dan proses, budaya organisasi, dan lingkungan pembelajaran dan transfer pengetahuan.

Bagian kedua dari angket fokus untuk melihat kinerja organisasi yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pengembangan (proses belajar dan berkembang).

Studi ini menemukan indikasi adanya hubungan positif dan saling mempengaruhi yang kuat antara pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi pada departemen network support services PT. Ericsson Indonesia.

Kata kunci: Organisasi pembelajar, Manajemen pengetahuan, dan Kinerja organisasi.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

ABSTRACT

This study examined the relationship between Learning Organization and organization performance at Network Support Services department PT. Ericsson Indonesia. This research was administered with questionnaire method for purpose of collecting field data and consists of two parts.

The first part drew on and extended basically Senge's model (1990), and Watkins and Marsick's model (1992) dealing with the Learning Organization. There are 6 core dimension will observe such as System Thinking, Shared Vision, Teamwork and Collaboration, Leadership and empowerment, and Learning environment and knowledge transfer.

The second part of the questionnaire focused on Organization Perfomance which is consist of 4 performance measure, based on balanced scorecards, such as Financial Performance perspective, Internal Process perspectives, Customer Services perspectives, and Learning/growth/innovation persepective.

Research findings indicated a strong positive relationship between Learning Organization and Organization Performance at Network Support Services department PT. Ericsson Indonesia.

Keywords : Learning organization, Knowledge management, and Organization performance.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia bisnis yang telah berubah pesat, terjadi perkembangan di berbagai bidang, dan ekonomi pun telah bergeser meninggalkan era industrial memasuki era ekonomi pengetahuan. Dalam era pengetahuan ini, kompetisi pasar menuntut perusahaaan untuk selalu inovatif dan memberikan nilai tambah yang berkelanjutan kepada pelanggan. Karenanya organisasi/perusahaan harus mencari cara untuk mengelola pengetahuan yang dimilikinya, terutama yang ada pada diri masing-masing individu anggotanya untuk menghasilkan produk/jasa/solusi yang berkualitas dan bersaing. Perusahaan harus mampu menunjukkan kapasitas beradaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan kondisi tuntutan lingkungannya, terus menerus melakukan inovasi, dan mengambil keputusan yang tepat untuk menggerakkan perusahaan kearah tujuan yang diinginkan. Menyadari akan persaingan yang semakin berat, maka diperlukan perubahan paradigma yang dari semula mengandalkan pada *resource-based* menjadi *knowledge-based* yang bertumpu pada analisa bidang ilmu pengetahuan tertentu disertai dengan peningkatan kemampuan SDM. Oleh karena itu, peran pendidikan dan *knowledge sharing* di kalangan karyawan amat besar untuk meningkatkan manusia dalam berfikir secara logis yang nantinya akan menghasilkan suatu yang kreatif dan inovatif. Jadi inovasi merupakan suatu proses dari ide sampai pada penelitian dan perkembangan sehingga menghasilkan *prototype* yang bisa di komersialkan.

Davidson dan Voss (2003) mengatakan bahwa sebenarnya mengelola *knowledge* adalah cara organisasi mengelola karyawan mereka, dan berapa lama mereka menghabiskan waktu untuk teknologi informasi. Sebenarnya menurut mereka, *knowledge management* adalah bagaimana orang-orang dari berbagi tempat yang berbeda mulai saling bicara, yang sekarang popular dikenal dengan *learning organization*. Davenport dan Prusak (1998) mengatakan *knowledge management* pada dasarnya tidak menggantikan berbagai *operation strategy* yang ada tetapi justru melengkapi dan mengembangkan konsep-konsep sistem manajemen seperti *TQM, benchmarking*, dan *reengineering* untuk meningkatkan *core competence* perusahaan.

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Knowledge management sangat bermanfaat bagi perusahaan antara lain dalam mengurangi *cycle times processing*, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dengan informasi yang lebih baik, meningkatkan inovasi dan produktivitas SDM, mengurangi terulangnya kesalahan-kesalahan yang sama, meningkatkan respon kepada pelanggan, meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi, dan kemampuan perusahaan untuk *share* dan *learn*.

Manajemen PT. Ericsson Indonesia sangat menyadari bahwa tingkat perubahan teknologi yang sangat cepat saat ini membutuhkan suatu perubahan yang revolusioner mengenai cara berpikir, bertindak, dan belajar sebagai individual maupun secara organisasi. Manajemen menyakini bahwa pentingnya untuk melakukan peningkatan ruang untuk pembelajaran individu dan organisasi sebagai usaha perusahaan untuk dapat merespon persaingan dalam rangka untuk meningkatkan *market-share*, memberikan kepuasan kepada pelanggannya dan tentunya meningkatkan *shareholder value*.

Meningkatnya penggunaan teknologi, sering berkaitan dengan penciutan tenaga kerja. Namum disisi lain, teknologi sangat memerlukan keahlian dan ketrampilan manusia penggunannya. Budaya belajar akan memberikan peluang bagi semua karyawan yang mampu dan mau belajar, untuk dapat tetap bekerja di Perusahaan. Perusahaan tidak dituntut hanya memperhatikan masalah keuangan semata, tetapi juga mencari dan mengembangkan cara untuk mengintegrasikan sistematika pembelajaran ke semua elemen dari organisasi. Dengan *learning organization* maka diharapkan *fast respons organization* (*fro*) dapat diwujudkan. *FRO-based strategies* tidak hanya reaktif tetapi proaktif dalam mengantisipasi perubahan dengan mengutamakan pada *flexibility, responsiveness, quality, dependability, service,* dan *cost*. Disamping itu, *knowledge management* lebih memfokuskan pada *doing the right thing* (*effectiveness-based competition*) dan bukan pada *doing the thing right* (*effeciency-based competition*). Hal ini disebabkan karena *knowledge management* adalah suatu kerangka berpikir yang memandang seluruh proses bisnis dalam perusahaan sebagai *knowledge processes*. Dalam hal ini seluruh proses bisnis melibatkan penciptaan (*creation*), penyebaran (*dissemination*), pembaharuan (*renewal*), dan penerapan (*application*) *knowledge* untuk pengembangan perusahaan.

Penelitian ini mengevaluasi pengaruh dari kegiatan organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi pada departemen Network Support Services PT. Ericsson

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang.Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Indonesia dimana sebagai objek pengamatan untuk organisasi pembelajar (*learning organization*) dipilih enam dimensi yaitu berpikir sistem (*system thinking*), membangun visi bersama (*shared vision*), kerja sama tim dan kolaborasi (*teamwork and collaboration*), kepemimpinan dan pemberdayaan karyawan (*leadership and empowerment*), budaya organisasi (*organization culture*), dan lingkungan pembelajaran dan transfer pengetahuan (*learning environtment and knowledge transfer*). Sedangkan objek pengamatan untuk kinerja organisasi yang dipilih adalah dengan menggunakan instrumen *Balance Scorecard* yang diciptakan oleh Robert Kaplan dan David P. Norton, di mana kinerja organisasi akan ditinjau dari empat perspektif yakni dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pengembangan (proses belajar dan berkembang).

1.2 Perumusan Masalah

Pada penelitian ini akan diperiksa pengaruh organisasi pembelajar (*learning organization*) terhadap kinerja organisasi pada departemen Network Support Services PT. Ericsson Indonesia. Thesis ini akan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

Bagaimana pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi pada departemen Network Support Services PT. Ericsson Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengevaluasi pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi pada departemen Network Support Services PT. Ericsson Indonesia
2. Memberikan petunjuk dan saran untuk membantu management dalam melaksanakan organisasi pembelajar pada departemen Network Support Services PT. Ericsson Indonesia

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

1.4 Sistematika Penulisan Laporan

Adapun sistematika penulisan *thesis* ini adalah :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penulisan, manfaat, batasan masalah, serta sistematika penulisan.

BAB II STUDI PUSTAKA

Dalam bab ini dibahas mengenai organisasi pembelajar, kinerja organisasi, konsep pengukuran kinerja organisasi berdasarkan *balanced scorecard*.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan metode yang dipakai dalam penyusunan penelitian, objek penelitian, serta teknik penelitian yang dipakai.

BAB IV GAMBARAN UMUM DEPARTEMEN NETWORK SUPPORT SERVICES PT. ERICSSON INDONESIA

Bab ini menguraikan gambaran mengenai departemen network support services PT. Ericsson Indonesia, struktur organisasi dan aktivas utamanya.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menampilkan pembahasan dari hasil evaluasi dari peranan organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi.

BAB VI KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN

Bab ini berisi kesimpulan hasil pembahasan peranan organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi dan saran-saran yang ditawarkan untuk meningkatkan kinerja organisasi serta keterbatasan penelitian.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB 2
STUDI PUSTAKA

2.1 Organisasi Pembelajar

Perusahaan yang memiliki organisasi pembelajar adalah perusahaan yang memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya. Organisasi pembelajar menolak stabilitas dengan cara terus menerus melakukan evaluasi diri dan eksperimentasi. Baldwin *et al.* (1997) yang ditulis menyatakan bahwa anggota organisasi dari semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, terus melakukan pengamatan lingkungan dalam upaya memperoleh informasi penting, perubahan strategi dan program yang diperlukan untuk memperoleh keuntungan dari perubahan lingkungan, dan bekerja dengan metode, prosedur, dan teknik evaluasi yang terus menerus diperbaiki. Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalamanpengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Wheelen *and* Hunger, 2002). Agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya (Marquardt, 1996). Sementara Sveiby (1997) berpendapat, "*Knowledge management is creating value by leveraging intangible assests.*" Sveiby mengatakan adanya *strategic knowledge issues*, yaitu arus pengetahuan diantara tiga bagian utama. Ketiga bagian itu adalah *people competence, internal structure*, dan *external structure*. *People competence* terdiri dari pendidikan, pengalaman, keterampilan, *attitude* perilaku, serta energi *passion*. *Internal structure* berupa paten, *brand name*, sistem, proses, budaya organisasi, IT, dan manajemen. Sedangkan *external structure* terdiri dari *company image*, *brand image*, pelanggan/klien, relasi dan pihak ketiga/*vendor*, dan jaringan.

Sebuah organisasi belajar melalui beberapa cara. Dixon (1994) dalam Pearn *et al.* (1995) menyatakan bahwa organisasi pembelajar menekankan penggunaan proses pembelajaran pada tingkat individu, kelompok dan organisasi untuk mentransformasikan organisasi ke dalam berbagai cara yang dapat meningkatkan

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

kepuasan para *stakeholder*. Kim (1993) menekankan pentingnya hubungan antara individu pembelajar dengan organisasi pembelajar dengan menyatakan bahwa "....organisasi terutama belajar dari anggota organisasi." Individu pembelajar dan organisasi pembelajar tidak dapat dipisahkan. Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Individu pembelajar merujuk pada perubahan keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang diperoleh seseorang melalui pengalaman, wawasan dan observasi (Marquardt, 1996). Dapat dikatakan bahwa pendidikan formal merupakan satu cara untuk meningkatkan kemampuan individu dan bahwa organisasi memperoleh keuntungan dari berbagai aktivitas individu terdidik tersebut. Berdasarkan pandangan ini, pembelajaran merupakan sebuah fenomena dimana organisasi memperoleh keuntungan dari anggota organisasinya yang terampil. Sekarang ini, individu pembelajar tidak menjamin organisasi pembelajar, tetapi organisasi pembelajar tidak akan terjadi tanpa individu pembelajar (Garvin, 2000; Kim, 1993).

Konsep individu pembelajar menjelaskan secara implisit bahwa manusia memiliki kemampuan untuk belajar dan berubah untuk mencapai pendewasaan dirinya. Manusia diharapkan untuk selalu mau belajar mengenai lingkungannya (*out-side in-down*), dan sekaligus mengenal dan kemudian mengaktualisasikan dirinya (*inside up-out*). Diharapkan manusia mampu menempatkan dirinya sesuai dengan kapasitas dirinya, sehingga ia dapat memberikan kontribusi terbaik minimal untuk dirinya, dan lebih luas untuk menciptakan kesejahteraan bagi organisasi, masyarakat atau lingkungannya.

Kelompok atau tim pembelajar menyangkut peningkatan dalam pengetahuan, keahlian dan kompetensi yang disatukan oleh kelompok dan di dalam kelompok. Sedangkan organisasi pembelajar merujuk pada peningkatan intelektual dan kapabilitas produktif yang diperoleh melalui komitmen seluruh organisasi dan kesempatan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (Marquardt, 1996).

Organisasi juga belajar dari organisasi lainnya, misalnya ketika sebuah perusahaan mengakuisisi atau merger dengan perusahaan lain, perusahaan tersebut dapat menyerap cara-cara dan prosedur perusahaan tersebut atau menggabungkannya dengan cara dan prosedurnya sendiri, sehingga terbentuk pengetahuan baru baik proses maupun personalianya. Tanpa mekanisme organisasi pembelajar, maka organisasi tidak akan mampu menjaga konsistensi pertumbuhan dan

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

perkembangannya, sehingga tidak mampu menghasilkan nilai tambah yang lebih besar bagi *stakeholders*.

Pada dasarnya tidak ada perbedaan mendasar antara proses belajar individu dengan proses belajar organisasi. Perbedaan terjadi pada jumlah anggota yang terlibat, sehingga konsep utama dari proses organisasi pembelajar adalah belajar bersama (melibatkan seluruh anggota organisasi), dimana mekanisme berbagi (baik berbagi cara berpikir, berbagi cara pandang, berbagi model mental atau berbagi visi bersama) menjadi kunci utama keberhasilan dari proses organisasi pembelajar, dan setelah pembentukan pengetahuan tacit organisasi, dilanjutkan dengan proses institusionalisasi untuk mengubah pengetahuan tacit organisasi menjadi pengetahuan eksplisit organisasi.

2.1.1 Definisi Organisasi Pembelajar

Senge (1990) menyatakan bahwa *learning organization* adalah organisasi yang memiliki kapasitas untuk mampu menciptakan masa depannya sendiri. Organisasi pembelajar sebagai sekumpulan individu dalam organisasi yang terus menerus memperbaiki kompetensi diri untuk menciptakan segala inovasi yang mampu mereka ciptakan (Maholtra, 1996). Organisasi pembelajar adalah kemampuan sebuah organisasi untuk mampu menggali dan mengolah pengalaman melalui eksperimen, observasi serta mampu menganalisis keberhasilan dan kegagalan untuk diterapkan dalam suatu sistem atau aplikasi baru yang membantu pencapaian yang lebih baik (Mc. Gill *et al*, 1992). Hacket (2000) menyatakan bahwa *learning organization* adalah proses yang mendukung organisasi untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan, serta mampu bertumbuh ke arah yang lebih baik melalui penciptaaan dan pengaplikasian hal-hal baru seperti *knowledge*, kemampuan dan kompetensi sekaligus mampu mentransformasikannya kepada kolega lainnya.

Untuk itu, Senge (1990) menggarisbawahi bahwa organisasi pembelajar yang sukses diindikasi dari adanya:

- Proses individu pembelajar berjalan dengan baik.
- Proses *knowledge sharing* berjalan baik.
- Budaya perusahaan mendukung proses dan aktifitas pembelajaran.
- Karyawan dimotivasi dan didukung penuh untuk mampu berpikir kritis dan berani mengambil resiko atas inovasi dan ide baru yang dijalankannya.

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Organisasi berpandangan bahwa karyawan memiliki kontribusi penting terhadap kemajuan organisasi.

Senge (1990) berpendapat bahwa organisasi pembelajar dapat berjalan dengan baik bila adanya kesiapan organisasi menjalankan kelima hal di bawah ini:

- *System thinking*, seluruh aktifitas bisnis dilihat sebagai satu kesatuan yang utuh, di mana setiap aktifitas saling mempengaruhi. Bila satu sistem tidak berjalan dengan baik, hal tersebut juga akan mempengaruhi proses bisnis lainnya.
- *Personal mastery*, Setiap individu diharapkan mampu mendukung proses belajar dan aktifitas bisnis. Seluruh aktifitas bisnis dan kegiatan belajar disinergikan menjadi satu kekuatan utuh yang membawa organisasi meraih visi yang diharapkan.
- *Mental Models*, Proses belajar yang menggiring setiap individu dalam organisasi mampu berpikir secara efektif dan terbuka *(open minded)* sehingga juga mampu saling mempengaruhi dalam hal-hal yang bersifat positif.
- *Building Shared Vision*, Organisasi membangun visi yang sama akan masa depan, memvisualisasikan visi tersebut sehingga setiap aktifitas ditujukan untuk mencapai visi yang ditargetkan bersama.
- *Team Learning*, Setiap aktifitas bisnis dan proses belajar diproyeksikan sebagai kegiatan bersama untuk pencapaian satu tujuan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk mampu bertahan, bersaing dan beradaptasi terhadap perubahan dunia yang radikal dan persaingan pasar yang ketat, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk terus menggali potensi individu dan organisasi. Dengan demikian, organisasi mampu menciptakan inovasi dan terobosan baru yang diimplementasikan dalam bisnis strategi yang handal. Hal tersebut dapat terwujud apabila organisasi mampu menciptakan iklim belajar dan *knowledge sharing* yang intens diantara para *knowledge worker*-nya.

Argyris (1976) mengungkapkan bahwa *learning organization* adalah proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan. *Learning organization* menurut Taylor merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai sehingga organisasi menjadi lebih efisien (Luthans, 1998). *Learning organization* berarti proses perbaikan

UNIVERSITAS GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Fiol *and* Lyles, 1985). Kemudian Garvin (2000) mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentrasfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru. Definisi lain oleh Stata (1989) menyatakan bahwa organisasi pembelajar terjadi melalui pembagian wawasan, pengetahuan dan model mental yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lampau. Pedler *et al.* (1991) mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai organisasi yang menfasilitasi pembelajaran pada semua anggota organisasinya dan secara berkelanjutan mentransformasikan dirinya. Organisasi pembelajar adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing (Khandekar *and* Sharma, 2006).

Organisasi pembelajar didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dari informasi tersebut (Garvin, 2000). Organisasi pembelajar menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi belajar (Cleveland *and* Plastrik, 1995). Organisasi pembelajar juga dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Organisasi pembelajar merupakan jenis aktivitas dalam organisasi dimana sebuah organisasi belajar (Ortenblad, 2001). Selain itu organisasi pembelajar menurut López *et al.* (2005) adalah suatu proses dinamis dalam menciptakan, mengambil, dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumberdaya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik. Organisasi pembelajar menurut Senge (1990) merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin. Dalam organisasi pembelajar, atasan secara berkelanjutan memberikan kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk belajar dan karena dengan belajar kemampuan akan meningkat.

Seperti halnya yang dinyatakan oleh Senge (1990:2), bahwa organisasi pembelajar memiliki orientasi yang kuat pada sumber daya manusia, dengan menyatakan "*people continually expand their capacity to create the results they desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective*

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together."

Anggota organisasi membagi informasi, menciptakan memori organisasional dalam membentuk kepercayaan bersama, asumsi dan normanorma, yang akan memandu tindakan individu dan organisasi. Kemampuan organisasi untuk belajar ditentukan oleh kemampuan yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi antar unit bisnis, dan kemampuan untuk membangun hubungan terpercaya dengan konsumen serta negosiasi. Hal ini merupakan tanda pengembangan kompetensi bagi perusahaan untuk belajar melalui pengulangan dan praktek langsung (Grant, 1991; Prahalad *and* Hamel, 1990; Sinkula, 1994; Tuominen *et al.*, 1997). Seperti yang diungkapkan oleh Chaston *and* Badger (1999) bahwa fungsi organisasi pembelajar merupakan sebuah *antecedent* dari kompetensi organisasi. Pembelajaran membawa anggota organisasi beserta sumberdaya lainnya bersamasama membangun proses dimana kompetensi dibentuk, dan karyawan secara berkelanjutan menerapkan pengetahuan dan keahliannya untuk masalah-masalah strategis atau operasional sehingga pengetahuan yang lebih dalam terbangun, yang selanjutkan akan meningkatkan kompetensi.

Van Vught (1995) menjelaskan beberapa hal yang berperan penting sebagai pengungkit dan pendorong organisasi pembelajar, yakni: komitmen pada visi bersama, memelihara kebiasaan berdialog, mobilisasi aktivitas, merancang konteks organisasi yang tepat (merancang infrastruktur organisasi yang sesuai dengan karakteristik atau kebutuhan pengetahuan baru), dan globalisasi pengetahuan lokal (berbagi pengetahuan baru kepada seluruh unit dan tingkatan organisasi). Watkins *and* Marsick (1993) memberikan konsep yang berorientasi praktek, yakni organisasi pembelajar yang difokuskan pada manusia. Dalam pandangan mereka, organisasi pembelajar didefinisikan oleh dan tergantung pada struktur dan proses yang:

1. Menciptakan secara berkesinambungan kesempatan untuk belajar
2. Mengembangkan penyelidikan dan dialog
3. Mendorong kerjasama dan kelompok belajar
4. Membangun berbagai sistem untuk mendapatkan dan berbagi pembelajaran
5. Memberdayakan anggota organisasi menuju visi bersama, dan
6. Menghubungkan organisasi dengan lingkungannya

Organisasi pembelajar dalam studi ini mengacu pada pendapat Garvin (2000) yang mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai keahlian organisasi untuk

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.:.Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentrasfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilaku anggotanya untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan baru. Oleh karena organisasi belajar melalui individu dalam organisasi, maka organisasi pembelajar dalam studi ini terjadi melalui pembelajaran dosen. Seperti diungkapkan oleh Kim (1993) yang menekankan pentingnya hubungan antara individu pembelajar dengan organisasi pembelajar dengan menyatakan bahwa "....organisasi terutama belajar dari anggota organisasi." Marquardt (1996:21) menyatakan bahwa individu pembelajar dan organisasi pembelajar tidak dapat dipisahkan. Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Individu pembelajar merujuk pada perubahan keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang diperoleh seseorang melalui pengalaman, wawasan dan observasi.

2.2 Kinerja Organisasi

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Hawkins (The Oxford Paperback Dictionary, 1979) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: "*Performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment*". Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*" yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Beberapa pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja.

a. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin: 1987)
b. Mitchel (1987) mengemukakan dalam suatu *area of performance*, tentang aspek-aspek kinerja (*performance*) meliputi (1) kualitas hasil kerja (*quality of work*), (2) kemampuan (capability); (3) prakarsa/inisiatif (*initiative*); (4) komunikasi (*communication*), dan (5) ketepatan waktu (*promtness*)
c. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn *and* Osborn: 1991)
d. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio: 1992)
e. Kinera merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch *and* Keeps:1992)
f. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy *and* Premeaux: 1993)
g. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannnya (Hersey *and* Blanchard: 1993)
h. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly and Ivancevich: 1994)
i. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (1) tugas individu; (2) perilaku individu; dan (3) ciri individu (Robbin: 1996)
j. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *Ability* (A), motivasi atau *Motivation* (M) dan kesempatan atau *Opportunity* (O), yaitu kinerja = F(AxMxO). Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins:1996)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja organisasi hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan *and* Norton, 1996; Lingle *and* Sehiemann, 1996; Brandon *and* Drtina, 1997). Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Di sini pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*. Atkinson, *et. al.* (1995) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut: "*Performance measurement is perhaps the most important, most misunderstood, and most difficult task in management accounting. An effective system of performance measurement containts critical performance indicator (performance measures) that (1) consider each activity and the organization it self from the customer's perspective, (2) evaluate each activity using customer validated measure of performance, (3) consider all facets of activity performance that affect customers and, therefore, are*

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

comprehensive, and (4) provide feed back to help organization members identify problems and opportunities for improvement".

Pernyataan diatas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan. Lebih jauh Atkinson, Kaplan dan Young (1995) mengatakan bahwa *the role of performance assessment in helping organization members to manage the value chain.*

Merujuk pada konsep tersebut, maka penilaian kinerja mengandung tugas-tugas untuk mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi: (1) perbaikan perencanaan, (2) perbaikan proses, dan (3) perbaikan evaluasi. Hasil evaluasi selanjutnya merupakan informasi untuk perbaikan "perencanaan-proses-evaluasi" selanjutnya. Proses "perencanaan proses-evaluasi" harus dilakukan secara terus-menerus (*continuous process improvement*) agar faktor strategik (keunggulan bersaing) dapat tercapai.

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan *customer*, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar non keuangan. Peningkatan *financial returns* yang ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti: (1) meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, (2) meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa,

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

(3) meningkatnya produktivitas dan komitmen personel. Jadi jika manejemen puncak berkehendak untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaannya, maka fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi personel dalam melipatgandakan kinerja di perspektif non keuangan atau operasional, karena disitulah terdapat pemacu sesungguhnya (*the real drivers)* kinerja keuangan berjangka panjang.

Pada perspektif penilaian kinerja yang lebih luas, Hansen dan Mowen (1997) menyatakan sebagai berikut: *"Activity performance measure exist in both financial and non financial forms. These measures are designed to assess how well an activity was performed and the result achieved. They are also designed to reveal if constant improvement is being realized. Measures of activity performance center on three major dimension: (1) efficiency, (2) quality, and (3) time.*

Hal diatas menjelaskan bahwa aktivitas penilaian kinerja terdapat dua jenis pengukuran yaitu; keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Ada juga penilaian kinerja yang dirancang untuk menyingkap jika terjadi kemandekan perbaikan yang akan dilakukan. Penilaian kinerja aktivitas pusat dibagi kedalam tiga dimensi utama, yaitu: (1) effisiensi, (2) kualitas, dan (3) waktu. Hal senada juga dijelaskan oleh Kaplan dan Norton, (1996); Lingle dan Schiemann, (1996) pengukuran kinerja non keuangan didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas yang berhasil dicapai dan dipusatkan pada tiga dimensi utama yaitu efisiensi, kualitas dan waktu. Menurut Dess dan Lumpkin (2003:90) ada dua pendekatan yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan yaitu; pendekatan yang pertama analisis ratio keuangan (*financial ratio analysis*) dan pendekatan yang kedua dilihat dari perspektif pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder perspective*). Dalam *financial ratio analysis* dapat dibedakan atas 5 tipe yaitu; *(1)Short- term solvency or liquidity*, (2) *Long-term solvency measures*, (3) *Asset management (or turn over)*, (4) *Profitability*, (5) *Market value*. Kaplan dan Norton, (1996).

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2022 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

2.2.1 Balanced Scorecard

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu score adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. *Balanced scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis/internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan *balanced scorecard.* Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan proses bisnis/*intern* yang produktif dan *cost effective*, dan atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

2.2.1.1 Perspektif Keuangan

Pendekatan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* merupakan hal yang sangat penting, hal ini disebabkan ukuran keuangan merupakan suatu konsekwensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini akan tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan yang diperoleh, seperti contohnya *Return on investment, Economic value added.* Selanjutnya Kaplan (1996) menjelaskan bahwa ada 3 tahapan siklus bisnis yang harus dilalui oleh suatu perusahaan yaitu pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*) dan panen (*harvest*). Pertumbuhan merupakan tahap pertama yang harus dilalui oleh perusahaan dari siklus kehidupan bisnis, dimana pada saat ini perusahaan memiliki

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

produk yang berpotensi memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali. Dalam tahap ini perusahaan beroperasi dalam *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian yang rendah. Investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada tahap ini relatif besar dengan biaya yang besar. Hal ini disebabkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan mempunyai pasar yang masih sangat terbatas. Pada tahap ini lebih ditekankan pada pertumbuhan penjualan dengan mencari pasar dan konsumen baru. Selanjutnya Blocher (2000) menjelaskan bahwa siklus kehidupan penjualan (*sales life cycle*) dari suatu produk terdiri dari 4 fase yaitu: (1) Pengenalan Produk, (2) Pertumbuhan, (3) kematangan, dan (4)Penurunan. Tahap siklus kedua yaitu bertahan (sustain), dimana pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah ada. Investasi umumnya dilakukan untuk memperlancar kemacetan operasi dan memperbesar kapasitas produksi serta meningkatkan operasionalisasi. Sasaran keuangan lebih banyak diarahkan pada tingkat kembalian investasi yang telah dilakukan, dengan demikian sasaran tidak lagi diarahkan pada strategi–strategi jangka panjang. Pengukuran pada tahap ini bisa diukur dengan *return on invesment, economic value added*. Tahap ketiga yaitu tahap kematangan (*mature*). Pada tahap ini perusahaan sudah mulai memanen apa yang telah dilakukan selama ini. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki, sedangkan tujuan utama tahap ini adalah memaksimalkan arus kas ke dalam perusahaan.

2.2.1.2 Perspektif Pelanggan

Prespektif kedua adalah pelanggan. Penilaian kinerja pelanggan ini sangat penting, karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan ini, apalagi masuknya era globalisasi sehingga persaingan antar perusahaan menjadi sangat ketat. Jadi perusahaan harus bersaing dengan usaha mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Kaplan (1996) menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolok ukurnya.

Dewasa ini fokus strategi perusahaan lebih diarahkan pada pelanggan (*Customer drive strategy*), dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan. Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id

sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Kualitas produk yang kurang, menyebabkan konsumen akan pindah ke produk lain, kualitas produk yang tinggi akan menyebabkan perusahaan akan rugi karena kehilangan potensi laba yang tinggi dan sebaliknya konsumen merasa beruntung karena mendapatkan produk kualitas tinggi dengan harga standar. Untuk mendapatkan laba maksimum perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan yang sesuai dengan harga jualnya.

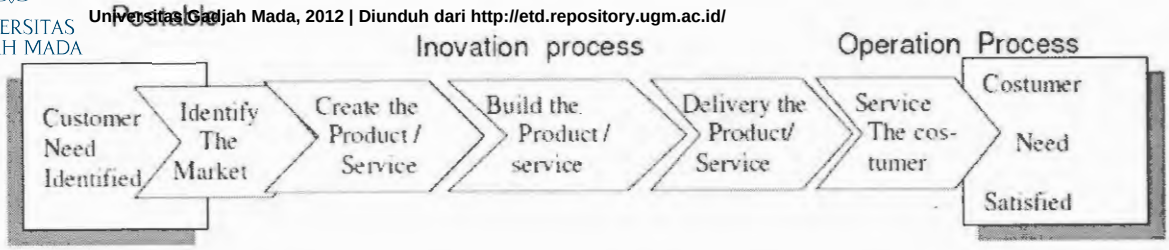
Kaplan (1996) menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan, selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berintreraksi antara satu dengan yang lainnya.

2.2.1.3 Perspektif Proses Internal

Penilaian kinerja yang ketiga dengan prespektif proses internal. Untuk bisa menggunakan tolok ukur kinerja ini, maka perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum proses tersebut terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual (after sales service).

Tahap pertama yaitu inovasi. Dalam tahap ini perusahaan mencoba untuk mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan atau calon pelanggan baik sekarang maupun dimasa yang akan datang. Untuk mengidentifikasi ini perusahaan mencoba untuk merumuskan apa yang sebenarnya dibutuhkan dan bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut. Pengidentifikasian serta perumusan apa yang akan diproduksi tersebut sebenarnya terletak pada tahap penelitian dan pengembangan produk (litbang), dengan demikian terlihat proses inovasi ini terletak pada fungsi "litbang" ini. Kaplan (1996) menggambarkan proses inovasi dilakukan dalam perusahaan sebagai berikut:

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/



Perspektif Proses Bisnis Internal – Proses Inovasi
Sumber : Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard* Boston: Harvard Business School Press, 1996

Gambar 1. Perspektif Proses Bisnis Internal – Proses Inovasi

Dari gambar 1 di atas terlihat suatu proses bagaimana perusahaan mencoba untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh konsumennya dengan proses inovasinya. Proses ini dilakukan dengan mengidentifikasi pasar, setelah diketahui produk apa yang diinginkan tersebut dilanjutkan dengan membuat *blueprint* produk tersebut. Proses dilanjutkan dengan memproduksi produk tersebut sebanyak yang dibutuhkan dan menjual produk tersebut dipasar sasaran oleh bagian *marketing* perusahaan. Dari pemasaran yang dilakukan nantinya akan terlihat apakah produk yang dihasilkan bisa memenuhi kebutuhan konsumen sehingga dapat diketahui tingkat kepuasan konsumen atas produk tersebut.

Tolok ukur yang dipakai dalam menentukan kinerja proses inovasi diantaranya adalah :

a. Banyaknya produk yang dihasilkan dan dikembangkan secara relatif dengan membandingkannya dengan produk pesaing dan barang subsitusi yang sesuai dengan prencanaan strategik perusahaan.
b. Besarnya jumlah penjualan produk baru dan lama waktu pengembangan produk secara relatif dibandingkan dengan para pesaing dan perencanaan strategik perusahaan.
c. Lamanya waktu yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai penjualan produk baru tersebut.
d. Besarnya biaya pengembangan produk baru yang diperlukan dibandingkan dengan perusahaan pesaing dan rencana strategik perusahaan.
e. Frekuensi modifikasi atas produk- produk yang dikembangkan secara relatif dibandingkan dengan pesaing dan rencana strategik perusahaan.

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Berkenaan dengan proses operasi dalam pembuatan produk proses pengukuran pembuatan produk dapat dibagi atas 3 bagian yaitu :

a. Pengukuran kualitas diarahkan untuk mengetahui apakah program yang sedang dijalankan oleh perusahaan sudah dijalankan dengan baik. Kalau menggunakan tolok ukur keuangan. Kualitas produk bisa menggunakan biaya mutu yang mencakup biaya pencegahan, biaya penilaian , biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal.

b. Pengukuran biaya diarahkan pada pengukuran rangkaian aktivitas. Aktivitas yang dilakukan diarahkan pada aktivitas yang bernilai tambah (*value added*) , sehingga aktivitas yang bersifat *non-value added* terus diminimalisasi dengan melakukan perbaikan yang terus-menerus (*continuos improvement*) sehingga akhirnya biaya yang *non-value added* akhirnya sangat minimal sehingga diharapkan *cost of production* hanyalah biaya yang bersifat *value added* saja. Untuk menerapkan konsep ini perusahaan dapat menggunakan konsep *activity based of management* (ABM).

c. Pengukuran waktu

Dewasa ini cendrung perusahaan menggangap komponen waktu adalah hal yang sangat penting. Penyelesaian dan penyerahan barang yang tepat waktu dianggap sesuatu hal yang dapat memuaskan konsumen. Dalam hal proses produksi Kaplan (1996) menjelaskan bahwa *Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)* yang terbaik adalah satu, dengan kata lain waktu yang digunakan oleh perusahaan sama dengan waktu proses. Apabila MCE ini lebih rendah itu berarti perusahaan menggunakan sebagian dari waktunya dengansia-sia.

2.2.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip yaitu kemampuan pekerja (*people*), Kemampuan sistem informasi (*system*) dan Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran (*organizational procedure*). Berkaitan dengan ketiga prinsip tersebut Kaplan (1996) menjelaskan perspektif ini sebagai berikut:

1. Kemampuan Pekerja.

Dewasa ini pekerjaan rutin dalam proses produksi sudah digantikan oleh mesin-mesin yang serba otomatis. Dengan demikian tenaga kerja buruh kasar yang diperlukan relatif sedikit, sehingga tenaga kerja yang tinggal hanyalah tenaga kerja yang spesialis saja. Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

menyebabkan perusahaan lebih dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan effesiensi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk ini adalah a) tingkat kepuasan pekerja pegawai b) tingkat perputaran tenaga kerja dan c) besarnya pendapatan perusahaan perkaryawan dan yang terakhir adalah nilai tambah dari tiap karyawan.

2. Kemampuan sistem informasi.

Dalam kondisi yang sangat kompetitif, sistem informasi yang handal sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut. Hal ini disebabkan betapapun akuratnya suatu informasi yang diterima oleh perusahaan tapi apabila jangka waktunya telah berlalu maka informasi tersebut tidak berguna lagi.

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran.

Untuk dapat menciptakan motivasi pegawai diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini bisa dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang diemban oleh perusahaan.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB 3
METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian akan menggunakan Metode angket sering juga dikenal sebagai metode kuesioner yang dibuat terdiri dari dua bagian sesuai dengan maksud penelitian untuk memperoleh data dari karyawan departemen Network Support Services PT. Ericsson Indonesia.

Bagian pertama didesain berdasarkan model yang dikembangkan oleh Senge's (1990), dan Watkins *and* Marsick's (1992) mengenai organisasi pembelajar (*Learning Organization*). Model tersebut di bagi atas 45 pernyataan yang mempresentasikan 6 dimensi inti *Learning Organization* seperti berikut ini:

a. Berpikir sistem (*System Thinking*): pernyataan 1-7
b. Membangun visi bersama (*Shared vision*): pernyataan 8-13
c. Kerjasama tim dan kolaborasi (*Teamwork and Collaboration*): pernyataan 14-21
d. Kepemimpinan dan pemberdayaan (*Leadership and Empowerment*): pernyataan 22-27
e. Budaya organisasi (*Organization Culture*): pernyataan 28-36
f. Lingkungan pembelajaran dan transfer pengetahuan (*Learning environtment and knowledge transfer*): pernyataan 37-45

Bagian kedua dari angket difokuskan pada kinerja organisasi yang terdiri dari 18 pertanyaan yang meliputi kinerja keuangan, perspektif pelanggan, proses internal dan perspektif pengembangan (proses belajar, berkembang, dan inovasi) seperti berikut ini:

1. Kinerja keuangan (Financial performance): pernyataan 1-4
2. Proses internal (Internal process): pernyataan 5-9
3. Perspektif pelanggan (*Customer services*): pernyataan 10-13
4. Perspektif pengembangan (*Learning/growth/innovation*): pernyataan 14-18

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa pada penelitian ini memiliki variable bebas dan variable terikat seperti detail dibawah ini:

Variable bebas adalah berpikir sistem, membangun visi bersama, kerja sama tim dan kolaborasi, kepemimpinan dan pemberdayaan, budaya organisasi, dan lingkungan pembelajaran dan transfer pengetahuan. Variable terikat adalah kinerja keuangan, proses internal, perspektif pelanggan, dan perspektif pengembangan.

3.2 Obyek Penelitian

Riset ini akan dilakukan dengan melakukan penelitian terhadap karyawan departemen Network Support Services PT. Ericsson Indonesia yang berjumlah 110 orang. Kuesioner dibagikan kesemua karyawan Network Support Services pada tanggal 27 July 2009 dengan batas akhir respon pada tanggal 7 Agustus 2009. Pada akhir periode pengamatan dari 110 orang yang dikirimin kuesioner, terdapat 70 orang merespon pertanyaan tepat pada waktunya.

3.3 Teknik dan Penelitian Data

Untuk mendapatkan hasil yang benar dan dapat diandalkan dilakukan penyusunan alat ukur (instrumen) penelitian sebagai pedoman untuk mengukur variable penelitian. Riduwan (2009), alat ukur dinyatakan benar ialah suatu alat ukuran yang menunjukan tingkat keandalan atau kesahian suatu alat ukur, sedangkan dapat diandalkan adalah konsistensi alat pengumpul data penelitian.

Hasil instrumen yang dari angket sebelum dianalisis, maka dapat ditabulasikan (rekapitulasi data), seperti berikut:

Jumlah skor kriterium (apabila setiap item mendapatkan skor tertinggi) untuk bidang pengamatan organisasi pembelajar yaitu: = (skor tertinggi tiap item = 5) x (jumlah item = 45) x (jumlah reponden=70) adalah 15750.

Jumlah skor kriterium (apabila setiap item mendapatkan skor tertinggi) untuk bidang pengamatan kinerja organisasi yaitu: = (skor tertinggi tiap item = 5) x (jumlah item = 18) x (jumlah reponden=70) adalah 6300.

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	Financial Performance				Internal Processes					Customer Service				Learning/Growth/Innovation					TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	4	4	4	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	82
2	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	84
3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	63
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	74
5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	68
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	74
7	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	67
8	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	3	5	4	4	5	4	72
dst																			
67	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	62
68	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	78
69	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	66
70	5	5	5	2	5	4	4	4	4	5	5	5	2	5	5	4	3	4	76
																			5091

Table 1. Skor untuk bidang pengamatan kinerja organisasi

Jika jumlah skor hasil pengumpulan data = 5091. Dengan demikian, menurut persepsi responden pengaruh perspektif financial, internal proses, customer service, dan learning/growth/innovation terhadap kinerja organisasi, yaitu : 5091 :6300 x 100% = 80.81% dari kriterium yang ditetapkan. Begitu juga diperlakukan terhadap data mentah dari kuesioner organisasi pembelajar, dimana persentase yang di peroleh adalah 12866:15750 x 100% = 81.69%

Lalu data mentah yang dipungut dari hasil kuesiner yang diperoleh dari para responden diproses dengan program SPSS untuk mengetahui nilai total atau nilai rata-rata dari masing-masing variable, serta dilanjutkan dengan uji korelasi dan analisis regresi untuk mengetahui jawaban pertanyaan *thesis* ini seperti diuraikan lebih detail pada pembahasan dibawah ini.

3.3.1 Korelasi

Uji korelasi digunakan untuk menguji tentang ada tidaknya hubungan antar variable satu dengan yang lain. Uji korelasi belum dapat diketahui variable penyebab dan variable akibat. Dalam analisis korelasi yang diperhatikan adalah arah (positif atau negatif) dan besar hubungan (kekuatan). Koefisien korelasi mempunyai harga -1 hingga +1 (bergerak dari nol hingga 1 dan memiliki nilai positif atau negatif). Semakin mendekati nilai 1 makin besar atau semakin kuat hubungan variable atau

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
UNIVERSITAS GADJAH MADA
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

sempurna. Jika nilai semakin mendekati 0 maka semakin lemah atau semakin kecil hubungannya. Nilai korelasi apabila dikuadratkan akan menghasilkan nilai koefisien determinasi (R^2). Uji korelasi sederhana (*Bivariat Correlation*) dan korelasi parsial (*Partial Correlation*) dari *Pearson Product Moment*. Rumus koefisien korelasi *product moment pearson* adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\}\{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy}: koefisien korelasi sederhana antar skor butir (X) dengan skor butir (Y)
N: Jumlah responden uji coba
ΣX: Jumlah skor butir (X)
ΣY: Jumlah skor butir (Y)
ΣX^2: Jumlah skor butir (X) kuadrat
ΣY^2: Jumlah skor butir (Y kuadrat
ΣXY: Jumlah perkalian skor butir (X) dan skor variable (Y)

3.3.1.1 Bivariate Correlation

Bivariate Correlation yang sering disebut dengan korelasi *Product Moment Pearson* berguna untuk menguji korelasi antar dua variable. Didalam melakukan uji korelasi perlu diperhatikan *Test of Significant*.

Test of Significant

- *Two-tailed* (uji dua sisi). Digunakan untuk menguji test of significant dengan 2 sisi. Cara ini digunakan dalam kondisi belum diketahui bentuk hubungan antar variable.
- *One-tailed* (uji satu sisi). Digunakan untuk menguji test of significant dari 2 variable, tetapi telah diketahui adanya arah kecenderungan hubungan negatif atau positif diantara dua variable .yang berhubungan

Bivariate Correlation yang sering disebut dengan korelasi *Product Moment*

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2013 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

3.3.2 Analisis Regresi

Analisa regresi adalah suatu analisis yang mengukur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika pengukuran pengaruh ini melibatkan suatu variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y), dinamakan analisis regresi linier sederhana yang dirumuskan Y = a + bX. Nilai a adalah konstanta dan nilai b adalah koefisien regresi untuk variabel X.

$$b = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2} \quad \text{.. dan } a = Y - b\,X$$

Koefisien regresi (b) adalah kontribusi besarnya perubahan nilai variabel bebas (X), semakin besar nilai koefisien regresi maka kontribusi perubahan juga semakin besar, dan sebaliknya akan semakin kecil. Kontribusi perubahan variabel X juga ditentukan oleh koefisien regresi positif dan negatif.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB 4
GAMBARAN UMUM
PT. ERICSSON INDONESIA

4.1 Sekilas PT. Ericsson Indonesia

Ericsson telah menjadi pelopor infrastruktur telekomunikasi di Indonesia sejak 1907. Pada saat itu Ericsson masih diwakili oleh agen, dan memasok peralatan dan sistem telekomunikasi bagi pemerintah dan perusahaan-perusahaan besar lainnya. Pada tahun 1950, 90% dari switchboard manual (PABX) yang digunakan di Indonesia, adalah produk-produk Ericsson. Kantor pusat PT Ericsson Indonesia ada di Jakarta dan memiliki kantor-kantor cabang yang berlokasi di Medan, Bandung, Semarang dan Surabaya.

4.2 Visi dan Misi

Visi

Menjadi penggerak utama pada semua industri yang berhubungan dengan komunikasi.

Nilai-nilai utama

Profesionalisme, Menghargai dan Kegigihan adalah nilai-nilai yang menjadi fondasi budaya Ericsson, sebagai petunjuk dalam keseharian bekerja - bagaimana kita berhubungan dan cara berbisnis.

Misi

Misi ericsson adalah memahami akan berbagai peluang dan kebutuhan para pelanggan serta menyediakan solusi komunikasi lebih cepat dan lebih baik dibandingkan para pesaing lainnya. Dengan ini, ericsson dapat memberikan keuntungan secara kompetitif untuk para pemegang saham.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.3 Tonggak Sejarah Perusahaan

2005	Ericsson berhasil melakukan sambungan langsung video call 3G untuk PT Telkomsel
2004	Ericsson menerima kontrak Broadband Access dari PT Telkom untuk wilayah Surabaya
2004	Ericsson menerima kontrak integrasi jaringan untu PT Indosat di Wilayah Jabotabek
2004	Ericsson memperluas bisnis Enterprise dengan menunjuk PT Suria Solusi Indonesia
2003	Ericsson melakukan sambungan langsung komunikasi jaringan CDMA20001X untuk PT Telkom
2002	Ericsson menyelenggarakan kompetisi Mobile Gaming pertama di Indonesia dengan IM3 (PT Indosat)
2002	Ericsson memasok jaringan CDMA20001X pertama untuk PT Telkom
2001	Ericsson memasok ekspansi jaringan untuk PT Telkomsel (GSM 900/1800) di Sumatera
2001	Ericsson menyelenggarakan kompetisi aplikasi pertama ? UTAK ATIK OTAK di Indonesia
2001	Ericsson Mobility World Indonesia berdiri untuk membantu pembangun konten lokal untuk Mobile Internet
2001	Ericsson memasok infrastruktur jaringan GSM 1800 untuk Excelcomindo
2000	Ericsson memasok ekspansi jaringan PT Excelcomindo networks (GSM 900) ke Jawa, Sumatera dan Bali
2000	Ericsson memasok infrastruktur secara menyeluruh pertama jaringan GSM 1800 dan GPRS untuk Indosat Mobile Multi Media (IM3)
2000	Ericsson memasok infrastruktur jaringan GSM 1800 regional secara menyeluruh pertama di Jawa Timur untuk LippoTelecom
1997	Ericsson memasok peralatan akses fibre yang mencakup lebih dari 250,000 jalur di Jakarta
1996	Ericsson memasok infrastruktur jaringan GSM 900 secara menyeluruh (fully turnkey basis) untuk PT Excelcomindo
1996	Ericsson memasok infrastruktur DRA 1900 Wireless Local Loop infrastructure untuk PT Telkom dan KSO
1996	PT Ericsson Indonesia berdiri
1994	Ericsson yang pertama memasok jaringan bergerak digital GSM 900 untuk PT Telkomsel
1987	Ericsson memasok jaringan selular pertama NMT 270 di Indonesia untuk PT Rajasa
1978	PT Erindo Utama ditunjuk sebagai distributor tunggal untuk produk-

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	produk Ericsson
1953	Ericsson Automatic Central Telephone pertama kali digunakan di kantor-kantor pemerintah di tahun 50-an, hampir 90% dari seluruh manual switchboard (PABX) yang digunakan di Indonesia adalah produk Ericsson
1951	"Ericsson Telephone Sales Corp" berdiri
1907	Produk Ericsson pertama hadir di Indonesia

4.4 Produk dan Layanan

Ericsson menyediakan semua elemen yang diperlukan untuk membuat sistem-sistem, alat-alat genggam, aplikasi dan layanan *broadband* internet bergerak menjadi nyata. Ericsson memahami bahwa pelanggan kami mengandalkan kemampuan terpadu yang unik tersebut sebagai jaminan bahwa solusi yang diberikan berjalan/berfungsi sempurna. Didalamnya termasuk komitmen strategis untuk memasok solusi lengkap untuk jaringan-jaringan multi layanan *broadband*, data backbone, serta jaringan optik. Ericsson sebagai pemimpin posisi pasar dalam kaitannya dengan internet bergerak terah memenangkan jumlah kontrak tertinggi untuk GPRS dan 3G dan menawarkan semua Teknologi 3G utama.

4.5 Bisnis Ericsson

Sistem Komunikasi Bergerak

Sekitar 40% komunikasi bergerak tersambung melalui sistem Ericsson. Ericsson adalah satu-satunya pemasok alat-alat untuk standar komunikasi bergerak generasi 2G dan 3G, termasuk standar utama jaringan generasi komunikasi bergerak: EDGE, WCDMA dan CDMA2000. Jaringan total solusi kami dapat menyakinkan operator dalam migrasi secara mulus ke-generasi 3G.

Jaringan Multi Layanan

Ericsson membantu para operator mengubah jaringan-jaringan yang ada menjadi jaringan multi layanan untuk menangani pembicaraan telepon, internet dan multi-media. Solusi-solusi ENGINE memungkinkan para operator menyediakan layanan beragam bagi operator jaringan tetap & bergerak.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Jaringan Transportasi

Menyediakan portofolio lengkap alat-alat transmisi dan transportasi yang ada bersamaan dengan pengalaman para ahli yang mampu membuat jaringan operator bekerja dengan baik. Solusi-solusi optik dan *microwave* merupakan bagian yang semakin penting dari penawaran 3G dan *ENGINE* ericsson.

Layanan Global

Ericsson merancang, membangun, mengatur dan mengoptimalisasi jaringan-jaringan pelanggan. Ericsson memberi jasa konsultasi, pengembangan kompetensi dan integrasi jaringan dan system pada layanan multi-vendor. Semakin tingginya kebutuhan akan bisnis layanan global kami, dengan kebutuhan operator dalam menurunkan biaya dan lebih memfokuskan diri pada konsumennya.

Layanan Jaringan dan Aplikasi

Layanan Service Layer yang mengkombinasikan produk, layanan dan kerjasama untuk menciptakan solusi bagi para operator, mendukung mereka dan konsumen mereka menuju evolusi bisnis ke arah 3G.

Platform teknologi handset

Ericsson menyediakan teknologi 2.5 dan 3G untuk pabrik-pabrik yang memproduksi telepon genggam. Hal ini memungkinkan oleh keunggulan standar global Ericsson, dan hak cipta intelektual terkuat (*Intellectual Property Rights - IPR*) atas sistem bergerak 2.5 dan 3G.

Sony Ericsson Mobile Communications

Ericsson menyediakan telepon genggam dan produk-produk komunikasi *multimedia* melalui usaha patungan dengan Sony Corporation www.sonyericsson.com

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Menawarkan lisensi *Bluetooth* kepada beberapa pabrikan perangkat chip dan peralatan elektronik. *Bluetooth* merupakan standar terbuka, teknologi biaya rendah yang memungkinkan komunikasi tanpa kabel antara telepon, komputer dan alat-alat lainnya.

Solusi Jaringan Bergerak *Enterprise*

Menawarkan jaringan bergerak *privat* (*mobile Virtual Private network*), *Mobile Extension* dan *mobile data via GPRS & wireless LAN*. Pelanggan mendapatkan solusi jaringan bergerak enterprise dengan akses pengaman ke dalam aplikasi bisnis mereka. Operator mendapatkan keuntungan melalui peningkatan trafik dan pendapatan. Sebagai tambahan pada bisnis ini, operasi bisnis lainnya mencakup, sistem untuk pertahanan, jaingan teknologi dan modul-modul power.

Penelitian & Pengembangan.

Ericsson mendorong perkembangan teknologi generasi 2G dan 3G. Dan kini, ericsson setelah memperkenalkan 3G, ericsson pun telah melakukan penelitian teknologi berikut setelah 3G.

4.5.1 Keunggulan Ericsson

Ericsson mempunyai tradisi panjang dalam melakukan terobosan-terobosan solusi yang inovatif. Ericsson memiliki keunggulan dalam pergantian teknologi dari system telepon bergerak analog menjadi digital dan saat ini kami menuju pada generasi ketiga komunikasi bergerak. Hasil ini dicapai berkat komitmen ericsson yang tangguh dalam bidang Riset dan Pengembangan, serta keyakinan bahwa para peneliti di ericsson mengikuti seluruh proses, mulai dari ide dasar sampai ke produk akhir di tangan pelanggan. Selanjutnya, kehadiran kami selama lebih dari 125 tahun menghasilkan jaringan global di lebih dari 140 negara. Hal tersebut menjadikan ericsson pemasok internasional yang paling kompetitif di industri sejenis, dengan keunikan tetap memahami keragaman teknologi dan budaya. Tidak kalah pentingnya adalah jalinan dengan pelanggan ericsson yang demikian langgeng. Sepuluh operator bergerak terbesar di dunia adalah pelanggan Ericsson, dan 40% dari hubungan telepon bergerak dilakukan dengan menggunakan system Ericsson yang menempatkan ericsson sebagai pemasok sistem terbesar di dunia.

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.5.2 Mobilitas & Internet

Komunikasi bergerak telah menjadi teknologi berkembang tercepat di dunia. Telepon genggam telah berubah menjadi produk gaya hidup. Dalam pengertian yang sama, internet juga telah mengubah cara kerja dan cara hidup kita, saling menghubungkan manusia dalam satu jaringan global. E-mail dan menjelajahi web sudah menjadi kebiasaan seperti menonton televisi. Kini, kedua teknologi terpadu, menciptakan dunia sarat kebebasan pribadi. Jika sedang dalam perjalanan, internet bergerak memastikan bahwa Anda akan selalu berhubungan dan tidak akan tertinggal dalam hal apapun. Sedangkan, jika Anda berada di rumah atau di kantor anda juga akan dilengkapi dengan fasilitas internet yang memiliki kecepatan penerimaan yang lebih tinggi dan dapat menerima gambar-gambar yang sempurna dengan kecepatan penerimaan yang lebih tinggi melalui Internet *Broadband* tetap/tidak bergerak. Pilihan ada di tangan Anda-personalisasi yang mutlak dan nyata.

4.5.3 Cara Ericsson Bekerja

Menjadi yang pertama, terbaik dan efisien dalam pembiayaan adalah azas-azas dalam cara kami bekerja dan juga mendukung para pelanggan kami. Kisah sukses Ericsson didasarkan pada inovasi dan berlaku pula untuk masa depan eriesson. Bergabung dengan Ericsson berada di lini terdepan teknologi komunikasi. Komitmen tangguh terhadap bidang Riset dan Pengembangan telah menjadikan kami incubator utama bagi para wiraswastawan. Dan bekerja di perusahaan Ericsson berarti menjadi bagian dari sebuah tim yang mendunia/global. Ericsson menyediakan peluang-peluang yang sangat istimewa bagi pengembangan pribadi; jaringan global eriesson kami menciptakan jaringan yang berdasarkan ilmu pengetahuan yang fleksibel merupakan kunci keberhasilan yang berkesinambungan.

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.6 *Knowledge Management* di PT. Ericsson Indonesia

4.6.1 *Knowledge Management* dan Faktor Penting untuk Kesuksesan KM

Pengertian KM pada Ericsson seperti tertera pada ***Ericsson Knowledge Base (EKB) Introduction Presentation*** **2006** adalah

" The process of capturing an individuals knowledge and allowing others the ability to re-use and leverage best practices in an efficient manner "

Knowledge Sharing sangat penting artinya bagi perusahaan PT. Ericsson Indonesia dan dalam pemahaman dapat mempengaruhi:

1. Cara bekerja dan bertindak

   KS dapat mempengaruhi cara kerja *ways of working* dengan cara sbb:

   a. Dengan adanya *knowledge sharing* maka dipercaya dapat memperpendek waktu untuk belajar karena semua karyawan diberi kesempatan mengambil manfaat dari pengalaman yang sudah didapatkan oleh rekannya. Jadi tidak perlu mengulangi kesalahan lagi
   b. Dapat menciptakan kondisi atau budaya berbagi pengetahuan dan belajar bersama dari pengalaman
   c. Dapat mengetahui (*recognize*) kontribusi dari setiap karyawan

2. Pertumbuhan dan perkembangan bisnis

   a. Memanfaatkan keberadaan ide dan solusi yang ada saat ini untuk dapat menciptakan peluang bisnis yang baru
   b. Penggunaan kembali pengetahuan dan fasilitas yang sudah ada saat ini untuk mengurangi biaya yang operasi

3. Pandangan atau pemikiran dari pelanggan, rekan bisnis (*partner*), dan saingan (*competitor*)

   a. *Knowledgeable, well-informed & responsive* yang dimiliki karyawan akan menunjukan profesionalisme suatu perusahaan
   b. Menunjukkan kemampuan sebagai penggerak utama pada semua industri yang berhubungan dengan komunikasi
   c. Penanganan pengetahuan secara benar diyakinin akan mendatangkan manfaat yang sangat banyak bagi perusahaan

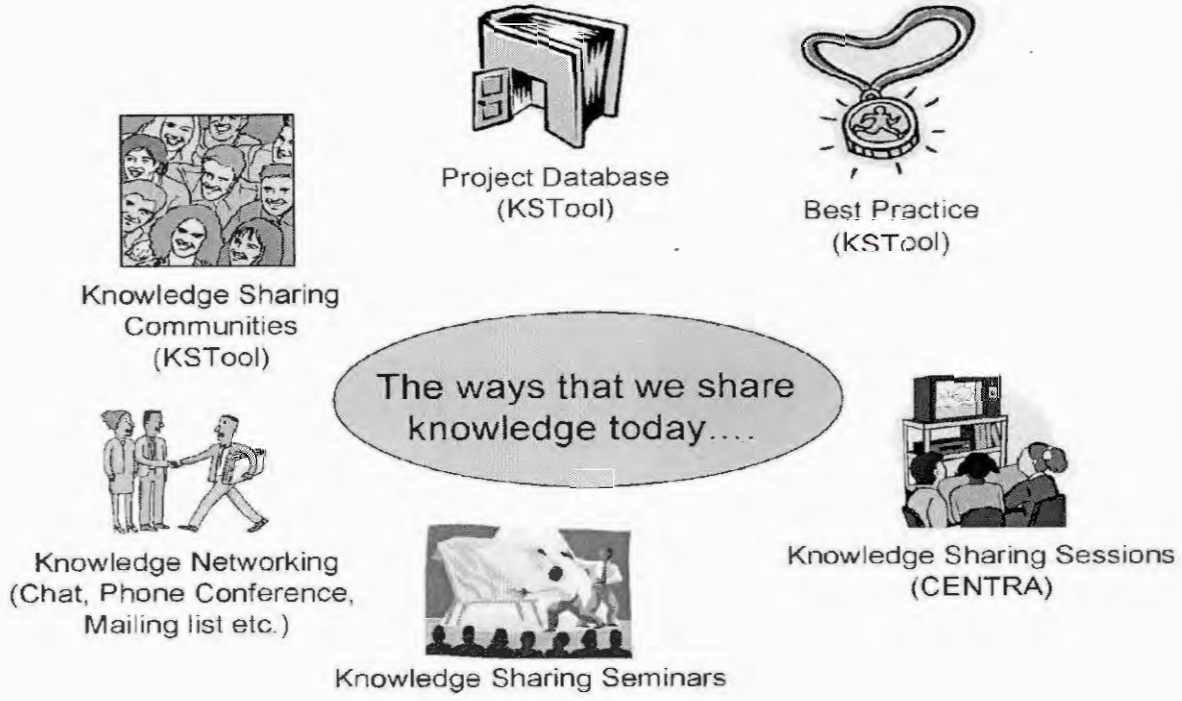
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2022 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Faktor penting untuk pendukung kesuksesan penerapan KS di Ericsson adalah pemahaman :

1. *Global* – saat ini sudah tidak bisa lagi untuk menyimpan pengetahuan pada suatu *Market Unit* atau *Head Quarter* saja. Tetapi pengetahuan itu perlu untuk dibuka dan dibagikan ke semua Ericsson dimana pun berada sehingga dibutuhkan alat (*tools*), proses, dan jaringan terpadu yang dapat digunakan secara bersama
2. *Simple & Rewarding* – Media dan cara berbagi pengetahuan itu harus dibuat sesederhana mungkin dan kepada setiap pihak yang bersedia membagikan pengetahuannnya dapat dengan mudah melakukannya serta dapat juga dengan mudah diidentifikasi dan diberikan penghargaan yang sewajarnya
3. *An integrated part of our daily work & roles - Knowledge sharing* tidak boleh dipisahkan sebagai suatu proses tersendiri tetapi harus dijadikan sebagai pedoman kerja dan dilakukan pendekatan kepada aktivitas bisnis keseharian perusahaan
4. *Embedded in our culture & promoted by management* – Pengetahuan yang dimiliki tiap-tiap individu harus dianggap sebagai modal penting bagi perusahaan dan pihak manajemen memiliki kewajiban untuk memperkenalkan dan menciptakan suatu kondisi supaya aktifitas dapat berjalan seperti yang diharapkan serta berkelanjutan untuk mencapai kinerja yang lebih baik serta dapat membantu perusahan untuk bertahan, bersaing, dan mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan baik.

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Tools atau media KM yang digunakan saat ini secara sederhana dapat digambarkan pada gambar (2)



Gambar 2 KM Tools dan Media

4.6.2 Perhatian utama pada penerapan KM di PT. Ericsson Indonesia

Adanya keinginan dari pihak manajemen untuk membantu perkembangan budaya organisasi pembelajar dalam hal menjaga, menciptakan, dan mengembangkan pengetahuan perusahaan, merupakan ide awal dibuatkannnya kebijakan KM di PT. Ericsson Indonesia.

Kegiatan KM sendiri difokuskan pada tiga area utama yaitu

1. Akuisisi Pengetahuan

   Proses akuisisi pengetahuan difasilitasi dengan adanya KMS seperti e-gate, skill port, dan e-learning. Sehingga karyawan dengan bebas dapat membagikan pengalamannya atau solusi yang dimilikinya kepada karyawan yang lainnya.

2. Berbagi Pengetahuan

   Keaktifan karyawan dalam hal berbagi pengetahuan secara *off-line* dengan minimum 3 orang partisipan ataupun secara *on-line* melalui *upload* informasi

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

ke *Knowledge Object*, mengirimkan, menjawab, dan mereview pertanyaan sangat di perhatikan dan support oleh manajemen dengan memfasilitasi kegiatan tersebut dan memberikan tunjangan khusus untuk setiap karyawan yang melakukannya.

3. Menggunakan Pengetahuan

   Penggunaan kembali pengetahuan yang sudah ada (ditemukan) alias tidak perlu mengulang proses kegagalan juga difasilitasi oleh perusahaan dan semua info yang mengenai pengetahuan yang tersedia dapat diakses dengan mudah melalui KMS

4.6.3 Pembagian tugas dan tanggung jawab pada penerapan KM

Dalam rangka mendukung penerapan *knowledge management* pada PT. Ericsson Indonesia. dilakukan pembagian tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- **Human Resources**
  - Memastikan bahwa perusahaan memiliki peraturan yang mendukung akan penerapan KM di PT. Ericsson Indonesia
  - Menentukan dan menetapkan tujuan utama dari penerapan KM di di PT. Ericsson Indonesia
  - Bersama-sama dengan *Knowledge Manager* di setiap departemen, bertanggungjawab untuk memberitahu dan menjelaskan mengenai aturan yang ada. media atau *tools* kepada semua pihak yang terlibat
  - Mengamati dan memperhatikan (*monitor*) pencapaian dari penerapan KM di di PT. Ericsson Indonesia

- **Knowledge Manager**
  - Bersama-sama dengan *Knowledge Manager* di setiap departemen, bertanggungjawab untuk memberitahu dan menjelaskan mengenai aturan yang ada. tools and kepada semua pihak yang terlibat
  - Memonitor pencapaian dari penerapan KM di PT. Ericsson Indonesia dan menindaklanjutinya

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

- **Line Manager**
  - Memperkenalkan pentingnya akan penerapan KM di departemennya dalam rangka untuk mendapatkan pengetahuan, mengembangkan pengetahuan, menjaga pengetahuan dan pemberian penghargaan kepada setiap karyawan yang aktif terlibat akan dalam kegiatan KM
  - Memastikan KM aktifitas tercatatdalam penilaian IPM (Individual Performance Management)

- **Karyawan**
  - Terlibat dalam aktivitas penerapan KM (*knowledge acquisition, knowledge sharing knowledge preservation and knowledge application*) pada aktivitasnya sehari-hari

4.6.3.1 Faktor pendukung penerapan KM pada PT. Ericsson Indonesia

Berikut ini adalah faktor pendukung pelaksanaan penerapan KM pada PT. Ericsson Indonesia

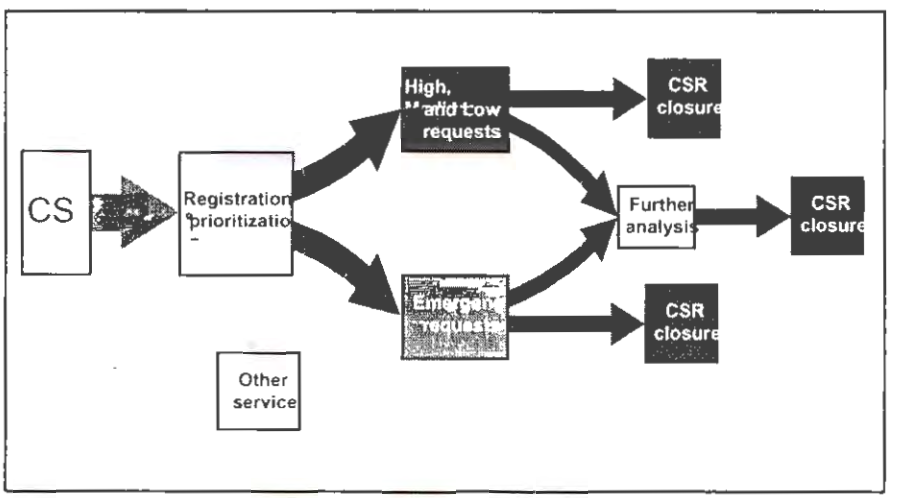
- *Knowledge Management Champion* untuk setiap departemen

  Dipilih seorang *Knowledge Manager* untuk setiap departemen sebagai penggerak KM pada departemen tersebut
- Sistem, tools dan infrastruktur yang dimiliki adalah
  - Aturan kebijakan penerapan *Knowledge Management*
  - IPM (*Individual Performance Management*)
  - *E-learning* media (*E-gate, Centra Session and Skillport*)
  - *Ericsson Knowledge Based* (EKB)
  - KCS/primus
  - *Ericsson Collaboration* (EriColl)
  - *Off-line Knowledge Sharing*
  - *Tools* lainnya yang dibuat oleh perusahaan
- Sistem pengakuan dan penghargaan
  - Team atau individual

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2011 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.7 Departemen Network Support Services PT. Ericsson Indonesia

Network Support Services memiliki tugas utama yaitu bertanggung-jawab untuk menyediakan layanan seperti permintaan support dari pelanggan antara lain permintaan konsultasi teori, *emergency*, dan berbagai permintaan bantuan teknis lainnya yang telah dibuat dan ajukan oleh pelanggan melalui suatu *webtools* untuk menghasilkan *formal request* yang dikenal dengan CSR (*Customer Service Request*). Kemudian karyawan yang sudah ditunjuk untuk menangani CSR tersebut harus memperhatikan solusi periode sesuai yang telah disepakati secara organisasi dengan pelanggan atau dikenal dengan istilah SLA (*Service Level Agreement*), lalu tidak lupa untuk memastikan kualitas jawaban atas CSR agar dapat dimengerti dan dipahami dengan jelas oleh pelanggan. NSS juga memiliki tanggung jawab untuk memberikan petunjuk cara pengoperasion dan perawatan, mengimplementasikan *proactive maintenance procedure*, menyediakan layanan untuk semua aktivitas yang dibutuhkan pelanggan agar terjadi tujuan utama operator yaitu memiliki *In service Performance* (ISP) seperti yang diharapkan. Aktivitas yang dilakukan untuk mempertahankan ISP antara lain seperti mensupport 24x7 *Emergency / On-Call service on a weekly* dan *rotating basis*, menyelesaikan jika terjadi problem dengan secepat mungkin secara *remote*, *update software management* serta *preventive software management*. Diagram alur yang digunakan sebagai pedoman oleh pelanggan dan karyawan NSS dalam menghandle permintaan support berupa CSR (*Customer Support Request*) secara sederhana dapat diilustrasikan dengan gambar 3 dibawah ini.



Gambar 3 Diagram alur CSR di NSS

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Target waktu yang harus dipenuhi oleh karyawan departemen NSS dalam menanganin CSR dari pelanggan mesti selalu berpedoman kepada SLA (Service Level Agreemant) yang susah disepakati antara pelanggan dan perusahaan. Secara sederhana SLA dapat diilustrasikan dengan tabel dibawah ini.

Severity	Remedy	Solution	Statement
Emergency	4 hours	72 hours	24 hour
Critical / High	24 hours	4 weeks	3 days
Major / Medium	5 days	3 months	5 days
Minor / Low	10 days	6 months	10 days

Tabel 2 Salah satu cuplikan SLA NSS

4.7.1 Visi dan Misi departemen Network Support Services

Vision

"The world best ELS organization with all country units working as one"

Mission

"The world best ELS in customer satisfaction, staff motivation and operational excellence", meaning:-

- *Highest Customer Satisfaction Score of all customers*
- *Clear career path for all staff*
- *By 2009 reach SDMM L2*
- *Have agreed SLA with all internal and external customers*
- *Exceed customer sales targets*

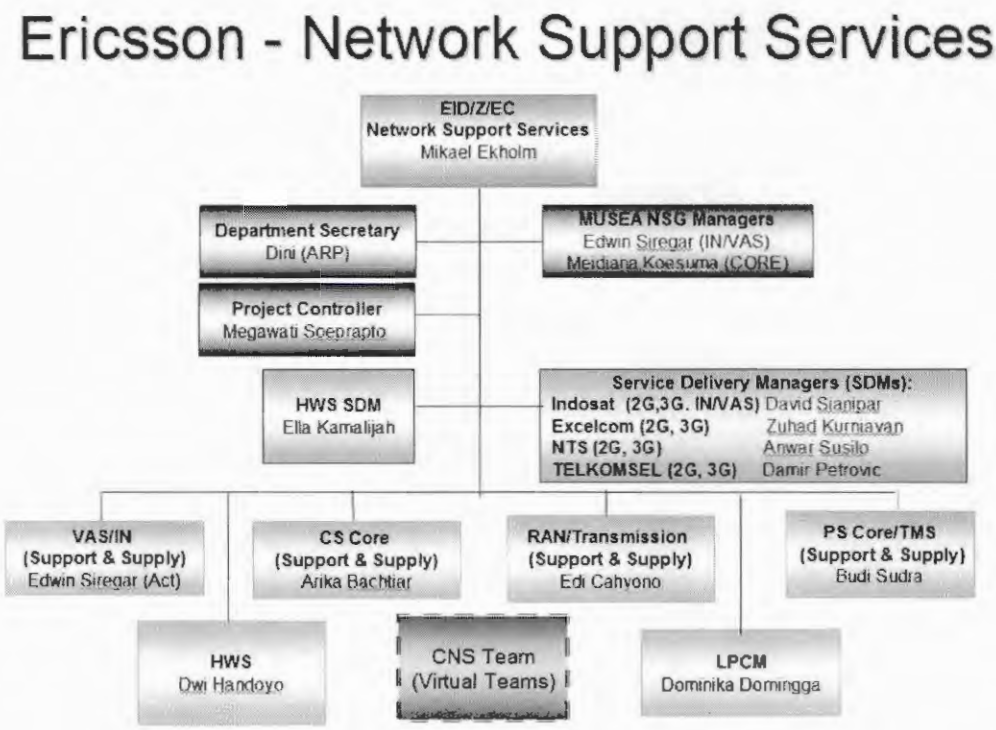
Target utama departemen Network Support Services

- Meningkatkan Customer Focus dan Satisfaction
- Melanjutkan penggerakan kearah *Operational Excellence & Cost Saving*

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

- Meningkatkan efesiensi penggunaan karyawan/pengembangan kompetensi, *sharing* dan *utilization*.
- Mengembangkan proses dan alur kerja pada proses yang ada saat ini di Network Support Services

4.7.2 Struktur Organisasi



Gambar 4 Struktur Organisasi NSS

Network Support Services PT. Ericsson Indonesia memiliki total karyawan 110 orang yang memiliki tanggung jawab memberikan solusi support untuk semua customer di seluruh Indonesia. Karyawan di bentuk dan dikembangkan sesuai dengan wilayah kompetensi (*Competence Area*) yang disupport mereka.

Berikut adalah pembagian kerja berdasarkan *Competence Area* :

1. ***Competence Area* VAS – IN**

   Terdiri dari 22 karyawan dengan title bervariasi mulai dari *service engineer assesed*, *service engineer experienced* dan *service engineer senior*.

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Bertanggungjawab untuk mensupport produk : Charging System 3.0 (MINSAT, AIR, SDP, IVR-HP, VXML-IVR, CCN, SCP-T, INS, CCF, SMAS, dan CRS), EMA, EMM Offline, EMM Online, UDC, MIEP, MMS, SAPC, dan MPS10.

2. ***Competence Area* PS-Core/TMS**

   Terdiri dari 9 karyawan dengan title bervariasi mulai dari *service engineer assesed*, *service engineer experienced* dan *service engineer senior*. Bertanggungjawab untuk mensupport produk : OSS, NMS, RSG, IP Backbone /SASN, GSN (GPRS).

3. ***Competence Area* CS-Core**

   Terdiri dari 20 karyawan dengan title bervariasi mulai dari *service engineer assesed*, *service engineer experienced* dan *service engineer senior*. Bertanggungjawab untuk mensupport produk : AXE Core, MGw dan UDC.

4. **Competence Area Trans, 2GRAN, 3GRAN**

   Terdiri dari 18 karyawan dengan title bervariasi mulai dari *service engineer assesed*, *service engineer experienced* dan *service engineer senior*. Bertanggungjawab untuk mensupport produk : OMS1200/OMS1600/ Marconi LH, MINILINK-E TN/HC & MLM/RBS, OMS3250/DWDM DXX SOO, Emerson, BSS, and RNC, RXI, Node B.

5. **HWS Group**

   Terdiri dari 8 karyawan. Bertanggungjawab untuk memonitor ketersediaan produk serta menyusun plan pengiriman *spare part* produk untuk penggantian ke setiap site: HWS Telkomsel, HWS Indosat, HWS Xlcom, dan HWS Axis.

6. **LPCM Group**

   Local Performance and Configuration Management (LPCM) terdiri dari 6 karyawan. Bertanggungjawab untuk semua urusan administratif antara lain: administratif tools, performansi report, CSR monitoring, dan *support Contract Maintenance*.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

7. **SDM – Service Delivery Manager**

   Fungsi dari SDM (*Service Delivery Management*) adalah untuk menyediakan pelanggan satu *interface* untuk semua *services* yang telah disetujui untuk disupport sesuai dengan *System Support Agreement*. SDM harus secara aktif menjalankan fungsinya untuk melakukan pengembangan proses dan alur kerja pada proses yang ada saat ini secara berkelanjutan kedua arah, yaitu pelanggan dan PT. Ericsson Indonesia. SDM pada PT. Ericsson Indonesia saat ini berjumlah 4 orang.

8. **NSS Manager - Network Support Services Manager**

   Network Support Services Manager bertanggung jawab dan memperhatikan prinsip efesiensi dan efektivitas pembiayaan dalam menjalankan aktivitas proses operasi dan manajemen Ericsson Local Support agar sejalan dengan strategi dan pengarahan yang diberikan oleh Business Unit Global Serveces PA-Customer Support. Dalam menjalankan fungsinya tersebut, NSS Manager juga harus memperhatikan kepuasan pelanggan serta karyawannya sendiri supaya dapat sejalan dengan sasaran yang sudah di tentukan.

9. **NSG Manager - Network Suppor Group Manager**

   NSG Support Group Manager bertanggung jawab atas *Network Support Group* (NSG), agar dapat bekerja sesuai dengan spesifikasi *Global Services* , bertanggungjawab atas kualitas, manajemen kompeten, serta perencanaan resourse pada NSG untuk spesifik produk yang telah ditentukan.

   Network Support Group Managers dalam menjalankan fungsinya akan bekerja sama dengan GSDC Competence Centre Managers dan memiliki kontak langsung dengan mereka.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

NSG CC Interfaces MU SEA

	NSG Manager	GSDC Manager
▪ RAN		
–	Abdur Rob	Xiaowei Hao & Neo Peng
▪ TMS		
–	Danny Wai Leong	Bastianpillai Ericjoy
▪ MMSI & SL		
–	Jesus Vasquez	Cristina Melgar & Lydia Lye
▪ Core (MSC MGW)		
–	Meidiana Koesuma	Harry Samartzis
▪ Transport		
–	Shashi Piaralal	Kumarasen Ganapathy
▪ Packet		
–	TBA	Paul Botten
▪ Wireline& APZ APG		
–	Yothin Prakinkij	Hung Nguyen V & Simon Dinh
▪ Prepaid		
–	Edwin Siregar	Alex Moyano

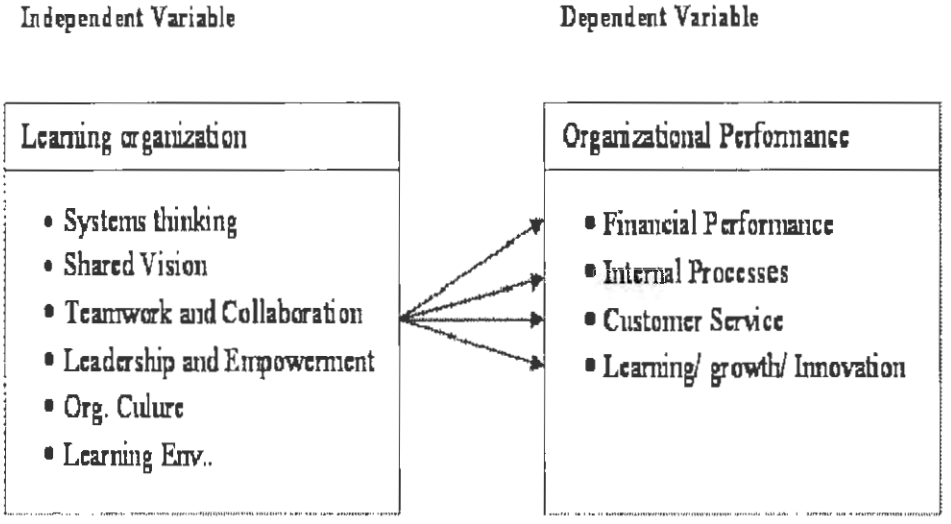
Gambar 5 Interface NSG Manager dan GSDC Manager

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Model pada penelitian ini merepresentasikan sebuah perpaduan antara *Learning Organization* dan pengukuran *Organization Performance*. Secara sederhana dapat di gambarkan sebagai berikut.



Gambar 6 Model Riset

Hasil pengolahan data atas respon karyawan terhadap variable LO dengan menggunakan SPSS 13.0 dapat ditampilkan pada table 2 dibawah ini. Pada table dibawah dapat terlihat dengan jelas bahwa karyawan pada departemen Network Support Services merasa bahwa perusahaan sudah mengarah ke pengembangan LO. Dengan mean keseluruhan = 4,06877. Umumnya respon karyawan mengenai organisasi pembelajar (*Learning Organization*) pada hasil survey memilihi skor diatas (3), hanya beberapa yang memilih skor dibawah (3).

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

No.	Statement	$\bar{x}$	σ
	Systems Thinking	**4.09285714**	**0.615264618**
2	The company regularly examines its market position.	4.342857	0.561719
1	The company focuses on trends, change forces....	4.257143	0.501757
6	The company regularly compares its performance (benchmark) with other high performers.....	4.114286	0.626535
3	Employee recognizes that the company is a part of larger system	4.1	0.593442
4	Employees are aware that company's performance is largely determined by the nature of relationships and interactions among individuals and units.	4.057143	0.778064
5	The individual is concerned with the effect of his/ her actions on others.	4.057143	0.561719
7	The company reviews and learns from its successes and failures	3.914286	0.756477
8	The company continuously contacts various stakeholders.....	3.9	0.542405
	Shared Common Vision	**4.0952381**	**0.605832275**
9	Employees share clear vision, mission and goals.	4.214286	0.63458
13	Employees are motivated and determined to achieve the common vision and goals.	4.214286	0.63458
14	Company's mission defines the core values that employees must comply with.	4.171429	0.613175
10	Company's mission and vision have wide acceptance.	4.014286	0.577171
11	Individuals participate in developing company's shared vision and goals.	4	0.681005
12	Employees recognize the gap between company's shared vision and current situation.	3.957143	0.494483
	Teamwork and Collaboration	**4.08928571**	**0.632091336**
18	Team members consider themselves collectively and jointly responsible for results.	4.142857	0.643489
16	Teams are widely used across different units and levels.	4.114286	0.578425
19	Interaction and intense communication and collaboration prevail among members.	4.114286	0.626535
22	Mutual trust prevails among individuals.	4.1	0.542405
15	Product development programs/ projects are assigned to teams.	4.071429	0.708569
17	Current practices encourage employees to solve problems before discussing them with	4.057143	0.759208

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	their managers.		
20	Individuals feel safe when expressing their opinions and/ or criticizing others' opinions.	4.057143	0.611146
21	Every individual is committed to constructive dialogue to promote common understanding, not to win.	4.057143	0.586953
	Leadership and Employee Empowerment	**4.15714286**	**0.756624981**
27	A manager encourages employees to participate in decision making and problem solving.	4.242857	0.824194
25	Managers accept criticism without much defensive reaction/ behavior.	4.185714	0.728167
26	Managers usually provide feedback which helps to identify problems and opportunities.	4.171429	0.760843
28	A manager allows employees great independence and autonomy in doing their works.	4.171429	0.798031
24	Managers and employees share common vision and goals.	4.114286	0.771651
23	Top management supports change and welcome new ideas.	4.057143	0.656864
	Organization Culture	**3.76666667**	**0.70885195**
32	Employee's mistakes are constructively discussed to be avoided in the future.	4.2	0.650529
37	Every person is treated with care, respect and dignity.	4.157143	0.694402
30	Managers and employees accept and support change.	4.142857	0.766806
34	Work environment allows employees safe expression of their opinions.	4.085714	0.696635
31	Knowledge is considered the main resource for both the individual and the company.	4.042857	0.769636
29	The company is concerned with the future and external world.	4.014286	0.670126
36	Emphasis is placed on mutual trust, frankness and openness among individuals.	4.014286	0.648138
35	Experimentation, inquiry and risk taking are encouraged.	3.957143	0.646859
33	Mistakes by employees are tolerated.	1.285714	0.836536
	Learning Environment and Knowledge Transfer	**4.0625**	**0.650580554**
44	The company seeks to provide all necessary actions and measures to extend and spread learning and knowledge sharing throughout the whole org.	4.142857	0.571946
41	Creative and innovative ideas which are implemented are rewarded.	4.114286	0.790209
38	A new employee is encouraged to question	4.1	0.725319

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	the current practices in the company.		
42	When hiring, promoting and rewarding employees, an employee's willingness to learn and share knowledge is taken into consideration.	4.071429	0.666408
43	The company has constant plans to develop and train employees in all areas and at all levels.	4.057143	0.634417
40	An employee believes what he learns will be applied.	4.042857	0.600379
39	Management gives serious consideration to new ideas submitted by employees.	3.985714	0.524552
45	There is a system which allows and encourages employees to learn successful practices from other companies.	3.985714	0.691414

Tabel 3. Means dan Standard Deviation dari hasil respons karyawan terhadap variable LO yang diurutkan berdasarkan nilai Means

Leadership and Employee Empowerment memperoleh penilaian tertinggi dari para responden yaitu nilai rata-rata mean (4.157), dan hampir semua responden menberikan penilaian diatas (3). Hanya tiga responden yang memberikan penilaian dibawah (3). Dengan demikian, karyawan sudah melihat bahwa pemimpin di departemen Network Support Services sangat berpengaruh dalam mengembangkan LO serta karyawan sudah merasakan keterlibatan mereka didalam suatu sebagai suatu kesatuan.

Share Common Vision memiliki nilai rata-rata mean (4.095) berada pada peringkat kedua, dan hampir semua responden menberikan skor diatas (3). Hanya ada 1 responden yang memberikan skor (2) atas pertanyaan nomor 5. Dengan demikian, karyawan sudah melihat bahwa perusahaan selalu melakukan sosialiasi setiap visi dan misi secara jelas dan transparan. Sehingga karyawan tahu apa target yang akan dicapai dan konrtibusi apa yang diharapkan dari mereka.

System thinking menempati peringkat ketiga dengan nilai rata-rata mean (4.092). Dari hasil survey ditemukan bahwa hampir semua responden memberikan penilaian diatas (3). Hanya dua responden yang menberikan penilaian dibawah (3). Berarti responden merasakan bahwa bahwa perusahaan sudah memposisikan sebagai suatu sistim yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal, dan terdapat ketergantungan antara setiap individu dan unitnya.

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Learning Environment and Knowledge Transfer memperoleh nilai rata-rata mean (4.062) sekaligus memperoleh tempat keempat, Dimana responden merasakan keberadaan *Learning Environment and Knowledge Transfer* dan fasilitas pengembangan LO.

Peringkat terakhir pada hasil survey diduduki oleh *Organization Culture* dengan nilai rata-rata mean (4.036). Dimana responden merasa bahwa dibandingkan ke lima dimensi yang lain *Organization Culture* lebih kecil pengaruhnya dalam mengembangkan LO. Walaupun berada pada posisi terakhir secara penilaian dapat dilihat bahwa rata-rata mean dari Organization Culture masih lebih besar dari (3).

Dibawah ini tampilkan hasil survey terhadap *dependent variable* (*organization performance*). Secara keseluruhan penilaian performasi organisasi berdasarkan pendapat responden memperoleh nilai yang tinggi (4.035). Scala yang mendapatkan penilaian tertinggi adalah *Learning/ growth/ innovation* yaitu nilai rata-rata mean (4.211).

No.	Statement	$\bar{x}$	σ
	Financial Performance	**3.975**	**0.66613109**
1	Increase in profits.	4.17142857	0.613174883
2	Increase in earnings.	4	0.681005225
3	Sales growth.	3.97142857	0.563925901
4	Growth in market share compared to other competitive products/ services.	3.75714286	0.806418352
	Internal Processes	**3.95714286**	**0.667657835**
6	Cost reduction.	4.142857	0.546019
5	Efficiency of internal processes.	4.028571	0.680397
8	Employees' satisfaction.	3.942857	0.634417
9	Reduction of employees' turnover.	3.9	0.640426
7	Resources acquisition and utilization.	3.771429	0.837031
	Customer Service	**3.99642857**	**0.619217669**
10	Customer satisfaction regarding quality and price of products provided by the company.	4.1	0.542404737

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

11	Customer satisfaction of company's fast and smooth response to customer's requests and inquiries.	4.05714286	0.611145617
12	Retaining present customers.	4.02857143	0.589065302
13	Attracting new customers.	3.8	0.73425502
	Learning/ growth/ innovation	**4.21142857**	**0.64857132**
14	Development and introduction of new products/ services.	4.428571	0.579141
18	Coping and dealing successfully with various environmental changes.	4.242857	0.549986
15	Improvement of current products and services.	4.171429	0.658752
16	Development of new production methods.	4.157143	0.73496
17	Introducing changes and improvements in company's strategies policies, processes, structure and culture.	4.057143	0.720018

Table 4. Means dan Standard Deviation dari hasil respons karyawan terhadap variable Organization Performance yang diurutkan berdasarkan nilai Means

Dari Hasil analisa Korelasi yang dilakukan dengan SPSS 13.0 dapat ditunjukkan hubungan antara *Learning Organization* dengan *Operation Management* seperti table 5 dan table 6 dibawah ini.

Correlations

		Operation_ Performance	Learning_ Organization
Operation_Performance	Pearson Correlation	1	.826**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
Learning_Organization	Pearson Correlation	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

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

Table 5. Pearson Correlation antara Learning Organization dan Operation Performance

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Correlations

		Learning_ Organization	Financial_ Performance	Internal_ Process	Customer_ Services	Learning_ Innovation
Learning_Organization	Pearson Correlation	1	.659**	.735**	.700**	.691**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
Financial_Performance	Pearson Correlation	.659**	1	.874**	.448**	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
Internal_Process	Pearson Correlation	.735**	.874**	1	.600**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70
Customer_Services	Pearson Correlation	.700**	.448**	.600**	1	.485**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70
Learning_Innovation	Pearson Correlation	.691**	.580**	.637**	.485**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70

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

Table 6. Pearson Correlation antara Learning Organization dan empat Operation Performance Perspective

Pearson's Correlation memperlihatkan adanya pengaruh organisasi pembelajar pada penelitian ini, dan hasilnya ditunjukan pada table 5 dan table 6. Secara sederhana tabel 6 diatas dapat dijelaskan dengan uraian dibawah ini.

Organisasi pembelajar memberikan kontribusi terhadap kinerja keuangan

Berdasarkan *Pearson's Correlation* koefisien pada table 6 diatas, terdapat hubungan positif antara *Learning Organization* dengan kinerja keuangan, (r = 0.659).

Organisasi pembelajar memberikan kontribusi terhadap perspektif pelanggan

Berdasarkan *Pearson's Correlation* koefisien pada table 6 diatas, terdapat hubungan positif antara *Learning Organization* dengan perspektif pelanggan, (r = 0.735).

Organisasi pembelajar memberikan kontribusi terhadap proses internal

Berdasarkan *Pearson's Correlation* koefisien pada table 6 diatas, terdapat hubungan positif antara *Learning Organization* dengan proses internal, (r = 0.700).

Organisasi pembelajar memberikan kontribusi terhadap pengembangan dan inovasi

Berdasarkan *Pearson's Correlation* koefisien pada table 6 diatas, terdapat hubungan positif antara *Learning Organization* dengan pengembangan dan inovasi, (r = 0.691).

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

5.1 Analisis Regresi

Hasil analisa Regresi yang dilakukan dengan SPSS 13.0 terhadap *Learning Organization* dengan *Operation Management* dapat menunjukkan persamaan seperti dibawah ini.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.787	.269		2.924	.005	.250	1.324
	Learning_Organization	.795	.066	.827	12.113	.000	.664	.926

a. Dependent Variable: Organization_Performance

Tabel 7. Coefficients antara Learning Organization dan empat Operation Performance Perspective

Berdasarkan informasi dari tabel 7 dapat dituliskan persamaan **Y = 0,787 + 0,795 X**

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.733	.441		1.663	.101	-.146	1.613
	LO	.794	.108	.667	7.384	.000	.580	1.009

a. Dependent Variable: OP1

Tabel 8. Coefficients antara Learning Organization dan Financial Performance

Berdasarkan informasi dari tabel 8 dapat dituliskan persamaan **Y = 0,733 + 0,794 X**

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.003	.322		3.110	.003	.359	1.646
	LO	.724	.079	.745	9.205	.000	.567	.881

a. Dependent Variable: OP2

Tabel 9. Coefficients antara Learning Organization dan Internal Process

Berdasarkan informasi dari tabel 9 dapat dituliskan persamaan **Y = 1,003 + 0,724 X**

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.304	.336		3.879	.000	.633	1.974
	LO	.660	.082	.698	8.048	.000	.496	.823

a. Dependent Variable: OP3

Tabel 10. Coefficients antara Learning Organization dan Customer Services

Berdasarkan informasi dari tabel 10 dapat dituliskan persamaan **Y = 1,304 + 0,660 X**

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.606	.445		1.361	.178	-.282	1.495
	LO	.883	.109	.702	8.132	.000	.666	1.100

a. Dependent Variable: OP4

Tabel 11. Coefficients antara Learning Organization dan Learning-Innovation

Berdasarkan informasi dari tabel 11 dapat dituliskan persamaan **Y = 0,606 + 0,883 X**

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB 6
KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

6.1 Kesimpulan

Berikut ini adalah kesimpulan dan hasil dari penelitian *thesis* ini.

1. Departemen Network Support Services PT. Ericsson Indonesia sudah menerapkan dan mengembangkan organisasi pembelajar dan untuk penilaian terhadap organisasi pembelajar mendapatkan nilai diatas nilai rata-rata (3). Dimana dari hasil responden ditemukan bahwa mereka sudah menyadari dan merasakan organisasi pembelajar tersebut telah dan dapat mempengaruhi kinerja organisasi pada departemen network support services.

2. Penilaian tertinggi dari para responden terhadap organisasi pembelajar adalah dengan nilai rata-rata mean (4.157) diberikan pada dimensi kepemimpinan (*leadership*) dan pemberdayaan karyawan (*empowerment*).

3. *Line manager* telah berhasil mengemban misinya untuk memperkenalkan pentingnya akan penerapan KM di departemennya dalam rangka untuk mendapatkan pengetahuan, mengembangkan pengetahuan, menjaga pengetahuan dan pemberian penghargaan kepada setiap karyawan yang aktif terlibat akan dalam kegiatan KM .

4. Karyawan sudah merasakan terlibat dan dilibatkan dalam proses pengembangan KM dengan mendapatkan kesempatan untuk memberikan pendapat, usulan, penyelesain masalah, dan pengambilan keputusan

5. Sedangkan Peringkat terakhir pada hasil survey terhadap organisasi pembelajar diduduki oleh budaya organisasi (*organization culture*) dengan nilai rata-rata mean (3.76666667).

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

6. Jika dianalisa lebih dalam pada organisasi pembelajar ditemukan fakta bahwa 3 dimensi yang menduduki peringkat terbawah yaitu: *System thinking, Learning Environment and Knowledge Transfer,* dan *Organization Culture*, ada beberapa variable yang mendapatkan nilai terendah pada dimensi tersebut yang memberikan kontribusi yang rendah untuk penilaian yaitu:

System Thinking

The company reviews and learns from its successes and failures .....(3.91428571)

The company continuously contacts various stakeholders.....(3.9)

Learning Environment and Knowledge Transfer

Management gives serious consideration to new ideas submitted by employees. .....(3.98571429)

There is a system which allows and encourages employees to learn successful practices from other companies..... (3.98571429)

Organization Culture

Experimentation, inquiry and risk taking are encouraged.....(3.95714286)

Mistakes by employees are tolerated.....(1.28571429)

7. Penilaian responden atas kinerja pada departemen Network Support Services PT. Ericsson Indonesia sudah mendapatkan nilai diatas nilai rata-rata (3). Artinya dimata karyawan, perusahaan sangat sehat dari sisi keuangan, sangat baik dimata pelanggan, memiliki proses internal yang sistematis, dan memiliki kemampuan akan pengembangan bisnis yang sangat baik.

8. Peringkat terbawah diduduki oleh *Internal Process.*

   Variable yang mendapatkan nilai terendah pada dimensi tersebut yang memberikan kontribusi yang rendah untuk penilaian yaitu:

   - Attracting new customers (3.8)
   - Resources acquisition and utilization (3.77142857)
   - Growth in market share compared to other competitive products/ services. (3.75714286).

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Studi ini menemukan bukti statistis hubungan positif dan signifikan antara organisasi pembelajar dan kinerja organisasi pada departemen network support services PT. Ericsson Indonesia.

10. Secara keseluruhan Organisasi pembelajar memiliki hubungan positif dan signifikan dengan Kinerja organisasi sebesar 0.826.

11. Dari hasil R square sebesar 68,3% dapat diinterpretasikan bahwa kinerja organisasi saat ini dapat dijelaskan sebesar 68,3% oleh karena adanya LO dan sisanya sebesar 31,7% disebabkan faktor lain

12. Jika ditinjau pengaruh dari organisasi pembelajar ke setiap perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pengembangan dapat dijelaskan seperti berikut ini:
    - Organisasi pembelajar memiliki hubungan positif dengan perspektif keuangan sebesar 0,659
    - Organisasi pembelajar memiliki hubungan positif dengan perspektif pelanggan sebesar 0,735.
    - Organisasi pembelajar memiliki hubungan positif dengan perspektif proses bisnis internal sebesar 0,700
    - Organisasi pembelajar memiliki hubungan positif dengan perspektif pengembangan sebesar 0,691

13. Dari hasil R *square* sebesar 44,5% dapat diinterpretasikan bahwa kinerja keuangan saat ini dapat dijelaskan sebesar 44,5% oleh karena adanya LO dan sisanya sebesar 55,5% disebabkan faktor lain

14. Dari hasil R *square* sebesar 55,5% dapat diinterpretasikan bahwa internal proses saat ini dapat dijelaskan sebesar 55,5% oleh karena adanya LO dan sisanya sebesar 44,5% disebabkan faktor lain

15. Dari hasil R *square* sebesar 48,8% dapat diinterpretasikan bahwa perpektif pelanggan saat ini dapat dijelaskan sebesar 48,8% oleh karena adanya LO dan sisanya sebesar 51,2% disebabkan faktor lain

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Dari hasil R square sebesar 49,3% dapat diinterpreatsikan bahwa perpektif pengembangan dan inovasi saat ini dapat dijelaskan sebesar 49,3% oleh karena adanya LO dan sisanya sebesar 50,7% disebabkan faktor lain

6.2 Saran

Sesuai dengan kondisi aktivitas *knowledge management* PT. Ericsson Indonesia khususnya dalam meningkatkan kompetensi inti kualitas pelayanan PT. Ericsson Indonesia, maka dapat diusulkan beberapa saran sebagai berikut:

1. Manajer dan karyawan harus lebih menyadari bahwa pengetahuan telah menjadi modal penting bagi organisasi membantu dalam usaha meningkatkan kemampuan bertahan, bersaing, dan mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan baik dengan cara meningkatkan fasilitas LO tools yang ada dan dukungan dari pihak manajemen

2. Pihak manajemen harus berusaha keras dan berkesinambungan dalam menerapkan dan memelihara organisasi pembelajar (LO) untuk mencapai kinerja yang lebih meningkat dan dapat berfungsi secara lebih efektif dan efesien

3. Pihak manajemen lebih meningkatkan aktivitas seperti *coaching, mentoring* dan *counseling* sehingga karyawan merasa memiliki wadah untuk mengungkapkan dan mengutarakan persepsi dan idenya

4. Perusahan perlu lebih meningkatkan dalam melakukan sosialiasi setiap program atau kebijakan kepada karyawan untuk mengetahui persepsi dan efektivitas program yang sudah ada serta mendapat masukan untuk melakukan perbaikan kedepannya.

5. Perusahaan lebih meningkatkan perhatiannya dan melakukan perbaikan yang berkelanjutan terhadap system KMS yang ada saat ini.

6. Perusahaan perlu meningkatkan komunikasi dengan karyawan mengenai etika bisnis yang harus diikutin dan resiko yang diambil perusahaan jika melakukan yang diluar aturan tersebut.

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

6.3 Keterbatasan Penelitian

1. Jumlah grup terbatas dan jika diinginkan responden yang lebih besar, maka harus dilakukan pada banyak grup
2. Waktu kuesioner dibatasi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan kuesioner
3. Kehadiran peneliti dapat mempengaruhi responden untuk menjawab
4. Variabel bebas dan terikat dinilai orang yang sama dapat menyebabkan hasil yang potensial bias karena manusia cenderung untuk menjaga konsistensi direspon-respon mereka terhadap pertanyaan-pertanyaan yang mirip dengan cara yang konsisten
5. Karena variabel terikat pada tesis ini bersifat perpepsional bukan data keras dapat menyebabkan hasil yang potensial bias. Hal tersebut dapat menyebabkan korelasi-korelasi dari respon bisa jadi tidak dari hubungan sesungguhnya tetapi karena kovari taknyata (*artifactual covariation*) yang berbasis pada teori-teori implicit yang sudah dimiliki oleh responden-responden
6. Sampel data homogen dapat menyebabkan hasil potensial bias karena bisa dari efek suasana hati sekarang mempengaruhi bagaimana responden-responden memandang diri mereka dan lingkungan mereka
7. Pemilihan sampel yang tidak dipilih secara random dapat menyebabkan hasil yang potensial bias karena sampel tidak mewakili populasi yang sebenarnya

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Daftar Pustaka
UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Senge, P.M. 1990. *The Fifth Dicipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Double D .

Itami, Hitoyuki and Thomas W Roehl. 1987. *Mobilizing invisible assets*. Cambridge : Harvard University Press.

Senge, P., Ross, R., et.al. 1999. *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in a Learning Organization*. New York : Doubleday & Co.

Carl Davidson and Philip Voss 2003. *Knowledge Management: An Introduction to creating competitive advantage from intellectual capital*. New Delhi: Vision Books.

Sveiby, K. E. 1997. *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.

Thomas H. Davenport and Laurence Prusak 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. (Boston, MA: Harvard Business School Press, 199 p.). Organizational learning; Information resources management; Industrial management.

Baldwin, T.T., C. Danielson, and W. Wiggenhorn, 1997. The Evolution of Learning Strategies in Organizations: From Employee Development to Business Redefinition, *Academy of Management Executive*, November, pp.47-58.

Wheelen, T.L. and J. David Hunger, 2002. *Strategic Management and BusinessPolicy*. Eighth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.

Pearn, M., C. Roderick, and C. Mulrooney, 1995. *Learning Organization inPractice*, London: McGraw-Hill.

Kim, D.H., 1993. The Link between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review*, fall, pp.37-50.

Marquardt, M.J., 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Garvin, D.A., 1993. Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, Vol.17, July-August, pp.78-91.

Argyris, C. and D.A. Schon, 1996. *Organizational Learning: Theory, Method and Practices*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Luthans, F., 1998. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, International Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Hawkins, J., 1979. *Oxford Paperback Dictionary* , Oxford University Press.

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Ortenblad, A. 2001. On Differences between Organizational Learning and Learning Organization, *The Learning Organization*, Vol. 8, No. 3, pp. 125-133.

López, S.P., José M. Péon, and Camilo José Vazquez Ordás, 2005. Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance, *The Learning Organization*, Vol.12 No.3, pp.227-145.

Cleveland, J. and P. Plastrik, 1995. Learning, Learning Organization and TQM. In A.M. Hoffman and D.J. Julius (Eds), *Total Quality Management: Implications for Higher Education*, Maryville, MO: Prescott, pp. 233-243.

Chaston, L. and B. Badger, 1999. Organizational Learning: Research Issues and Application in SME Sector Firms, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.5, No.4, pp.191-203.

Grant, R.M., 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, spring, pp.114-135.

Sinkula, J.M., 1994. Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, pp.35-45.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	70	3.00	5.00	4.1714	.61317
VAR00002	70	3.00	5.00	4.0000	.68101
VAR00003	70	2.00	5.00	3.9714	.56393
VAR00004	70	2.00	5.00	3.7571	.80642
VAR00005	70	3.00	5.00	4.0286	.68040
VAR00006	70	3.00	5.00	4.1429	.54602
VAR00007	70	2.00	5.00	3.7714	.83703
VAR00008	70	2.00	5.00	3.9429	.63442
VAR00009	70	1.00	5.00	3.9000	.64043
VAR00010	70	3.00	5.00	4.1000	.54240
VAR00011	70	3.00	5.00	4.0571	.61115
VAR00012	70	3.00	5.00	4.0286	.58907
VAR00013	70	2.00	5.00	3.8000	.73426
VAR00014	70	3.00	5.00	4.4286	.57914
VAR00015	70	3.00	5.00	4.1714	.65875
VAR00016	70	2.00	5.00	4.1571	.73496
VAR00017	70	2.00	5.00	4.0571	.72002
VAR00018	70	3.00	5.00	4.2429	.54999
Valid N (listwise)	70				

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	70	3.00	5.00	4.2571	.50176
VAR00002	70	3.00	5.00	4.3429	.56172
VAR00003	70	3.00	5.00	4.1000	.59344
VAR00004	70	2.00	5.00	4.0571	.77806
VAR00005	70	3.00	5.00	4.0571	.56172
VAR00006	70	3.00	5.00	4.1143	.62654
VAR00007	70	3.00	5.00	3.9143	.75648
VAR00008	70	3.00	5.00	3.9000	.54240
VAR00009	70	3.00	5.00	4.2143	.63458
VAR00010	70	3.00	5.00	4.0143	.57717
VAR00011	70	3.00	5.00	4.0000	.68101
VAR00012	70	2.00	5.00	3.9571	.49448
VAR00013	70	3.00	5.00	4.2143	.63458
VAR00014	70	3.00	5.00	4.1714	.61317
VAR00015	70	3.00	5.00	4.0714	.70857
VAR00016	70	3.00	5.00	4.1143	.57843
VAR00017	70	2.00	5.00	4.0571	.75921
VAR00018	70	3.00	5.00	4.1429	.64349
VAR00019	70	3.00	5.00	4.1143	.62654
VAR00020	70	3.00	5.00	4.0571	.61115
VAR00021	70	3.00	5.00	4.0571	.58695
VAR00022	70	3.00	5.00	4.1000	.54240
VAR00023	70	3.00	5.00	4.0571	.65686
VAR00024	70	2.00	5.00	4.1143	.77165
VAR00025	70	3.00	5.00	4.1857	.72817
VAR00026	70	3.00	5.00	4.1714	.76084
VAR00027	70	3.00	5.00	4.2429	.82419
VAR00028	70	2.00	5.00	4.1714	.79803
VAR00029	70	3.00	5.00	4.0143	.67013
VAR00030	70	3.00	5.00	4.1429	.76681
VAR00031	70	3.00	5.00	4.0429	.76964
VAR00032	70	3.00	5.00	4.2000	.65053
VAR00033	70	2.00	5.00	3.7143	.83654
VAR00034	70	2.00	5.00	4.0857	.69663
VAR00035	70	3.00	5.00	3.9571	.64686
VAR00036	70	2.00	5.00	4.0143	.64814
VAR00037	70	2.00	5.00	4.1571	.69440
VAR00038	70	2.00	5.00	4.1000	.72532
VAR00039	70	2.00	5.00	3.9857	.52455
VAR00040	70	3.00	5.00	4.0429	.60038
VAR00041	70	3.00	5.00	4.1143	.79021
VAR00042	70	3.00	5.00	4.0714	.66641
VAR00043	70	3.00	5.00	4.0571	.63442
VAR00044	70	3.00	5.00	4.1429	.57195
VAR00045	70	2.00	5.00	3.9857	.69141
Valid N (listwise)	70				

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Correlations

Correlations

		Learning_ Organization	Organization_ Performance
Learning_Organization	Pearson Correlation	1	.827**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
Organization_ Performance	Pearson Correlation	.827**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

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

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Learning_ Organization[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Organization_Performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.827[a]	.683	.679	.19914

a. Predictors: (Constant), Learning_Organization

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.819	1	5.819	146.735	.000[a]
	Residual	2.697	68	.040		
	Total	8.516	69			

a. Predictors: (Constant), Learning_Organization

b. Dependent Variable: Organization_Performance

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.787	.269		2.924	.005	.250	1.324
	Learning_Organization	.795	.066	.827	12.113	.000	.664	.926

a. Dependent Variable: Organization_Performance

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Correlations

Correlations

		OP1	OP2	OP3	OP4	LO
OP1	Pearson Correlation	1	.874**	.448**	.580**	.667**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
OP2	Pearson Correlation	.874**	1	.600**	.637**	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
OP3	Pearson Correlation	.448**	.600**	1	.485**	.698**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70
OP4	Pearson Correlation	.580**	.637**	.485**	1	.702**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70
LO	Pearson Correlation	.667**	.745**	.698**	.702**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70

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

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OP1	3.9750	.45673	70
LO	4.0819	.38366	70

Correlations

		OP1	LO
Pearson Correlation	OP1	1.000	.667
	LO	.667	1.000
Sig. (1-tailed)	OP1	.	.000
	LO	.000	.
N	OP1	70	70
	LO	70	70

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LO[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: OP1

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667[a]	.445	.437	.34275

a. Predictors: (Constant), LO

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.405	1	6.405	54.526	.000[a]
	Residual	7.988	68	.117		
	Total	14.394	69			

a. Predictors: (Constant), LO

b. Dependent Variable: OP1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.733	.441		1.663	.101	-.146	1.613
	LO	.794	.108	.667	7.384	.000	.580	1.009

a. Dependent Variable: OP1

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OP2	3.9571	.37284	70
LO	4.0819	.38366	70

Correlations

		OP2	LO
Pearson Correlation	OP2	1.000	.745
	LO	.745	1.000
Sig. (1-tailed)	OP2	.	.000
	LO	.000	.
N	OP2	70	70
	LO	70	70

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LO[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: OP2

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.745[a]	.555	.548	.25059

a. Predictors: (Constant), LO

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.321	1	5.321	84.740	.000[a]
	Residual	4.270	68	.063		
	Total	9.591	69			

a. Predictors: (Constant), LO

b. Dependent Variable: OP2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.003	.322		3.110	.003	.359	1.646
	LO	.724	.079	.745	9.205	.000	.567	.881

a. Dependent Variable: OP2

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OP3	3.9964	.36239	70
LO	4.0819	.38366	70

Correlations

		OP3	LO
Pearson Correlation	OP3	1.000	.698
	LO	.698	1.000
Sig. (1-tailed)	OP3	.	.000
	LO	.000	.
N	OP3	70	70
	LO	70	70

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LO[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: OP3

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.698[a]	.488	.480	.26125

a. Predictors: (Constant), LO

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.420	1	4.420	64.767	.000[a]
	Residual	4.641	68	.068		
	Total	9.062	69			

a. Predictors: (Constant), LO

b. Dependent Variable: OP3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.304	.336		3.879	.000	.633	1.974
	LO	.660	.082	.698	8.048	.000	.496	.823

a. Dependent Variable: OP3

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OP4	4.2114	.48261	70
LO	4.0819	.38366	70

Correlations

		OP4	LO
Pearson Correlation	OP4	1.000	.702
	LO	.702	1.000
Sig. (1-tailed)	OP4	.	.000
	LO	.000	.
N	OP4	70	70
	LO	70	70

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LO[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: OP4

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702[a]	.493	.486	.34615

a. Predictors: (Constant), LO

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.923	1	7.923	66.124	.000[a]
	Residual	8.148	68	.120		
	Total	16.071	69			

a. Predictors: (Constant), LO

b. Dependent Variable: OP4

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.606	.445		1.361	.178	-.282	1.495
	LO	.883	.109	.702	8.132	.000	.666	1.100

a. Dependent Variable: OP4

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Questionnaire for Learning Organization

In this evaluation there are several statements. With each statement we would like to know if you are agree or disagree. Answer by checking the box that correspond best to your opinion.

No.	Statement	Score
1	The company focuses on trends, change forces....	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
2	The company regularly examines its market position.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
3	Employee recognizes that the company is a part of larger system	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
4	Employees are aware that company's performance is largely determined by the nature of relationships and interactions among individuals and units.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
5	The individual is concerned with the effect of his/ her actions on others.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
6	The company regularly compares its performance (benchmark) with other high performers.....	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
7	The company reviews and learns from its successes and failures	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
8	The company continuously contacts various stakeholders.....	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
9	Employees share clear vision, mission and goals.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
10	Company's mission and vision have wide acceptance.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
11	Individuals participate in developing company's shared vision and goals.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
12	Employees recognize the gap between company's shared vision and current situation.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
13	Employees are motivated and determined to achieve the common vision and goals.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
14	Company's mission defines the core values that employees must comply with.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
15	Product development programs/ projects are assigned to teams.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
16	Teams are widely used across different units and levels.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

17	Current practices encourage employees to solve problems before discussing them with their managers.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
18	Team members consider themselves collectively and jointly responsible for results.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
19	Interaction and intense communication and collaboration prevail among members.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
20	Individuals feel safe when expressing their opinions and/ or criticizing others' opinions.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
21	Every individual is committed to constructive dialogue to promote common understanding, not to win.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
22	Mutual trust prevails among individuals.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
23	Top management supports change and welcome new ideas.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
24	Managers and employees share common vision and goals.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
25	Managers accept criticism without much defensive reaction/ behavior.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
26	Managers usually provide feedback which helps to identify problems and opportunities.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
27	A manager encourages employees to participate in decision making and problem solving.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
28	A manager allows employees great independence and autonomy in doing their works.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
29	The company is concerned with the future and external world.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
30	Managers and employees accept and support change.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
31	Knowledge is considered the main resource for both the individual and the company.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
32	Employee's mistakes are constructively discussed to be avoided in the future.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
33	Mistakes by employees are tolerated.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
34	Work environment allows employees safe expression of their opinions.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
35	Experimentation, inquiry and risk taking are encouraged.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
36	Emphasis is placed on mutual trust, frankness and openness among individuals.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
37	Every person is treated with care, respect and dignity.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
38	A new employee is encouraged to question the current practices in the company.	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH
39	Management gives serious consideration to new	1 2 3 4 5 LOW ○ ○ ○ ○ ○ HIGH

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

	ideas submitted by employees.	
40	An employee believes what he learns will be applied.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
41	Creative and innovative ideas which are implemented are rewarded.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
42	When hiring, promoting and rewarding employees, an employee's willingness to learn and share knowledge is taken into consideration.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
43	The company has constant plans to develop and train employees in all areas and at all levels.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
44	The company seeks to provide all necessary actions and measures to extend and spread learning and knowledge sharing throughout the whole org.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
45	There is a system which allows and encourages employees to learn successful practices from other companies.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Questionnaire for Organizational Performance.

In this evaluation there are several statements. With each statement we would like to know if you are agree or disagree. Answer by checking the box that correspond best to your opinion

No.	Statement	Score
1	Increase in profits.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
2	Increase in earnings.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
3	Sales growth.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
4	Growth in market share compared to other competitive products/ services.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
5	Efficiency of internal processes.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
6	Cost reduction.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
7	Resources acquisition and utilization.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
8	Employees' satisfaction.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
9	Reduction of employees' turnover.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
10	Customer satisfaction regarding quality and price of products provided by the company.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
11	Customer satisfaction of company's fast and smooth response to customer's requests and inquiries.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
12	Retaining present customers.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
13	Attracting new customers.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
14	Development and introduction of new products/ services.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
15	Improvement of current products and services.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
16	Development of new production methods.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
17	Introducing changes and improvements in company's strategies policies, processes, structure and culture.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH
18	Coping and dealing successfully with various environmental changes.	1 2 3 4 5 LOW ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ HIGH

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

NO	ATRIBUTE																		TOTAL
	Financial Performance				Internal Processes					Customer Service				Learning/Growth/Innovation					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	4	4	4	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	82
2	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	84
3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	63
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	74
5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	68
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	74
7	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	67
8	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	3	5	4	4	5	4	72
9	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	68
10	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	82
11	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	80
12	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	77
13	5	5	5	5	3	5	2	5	4	4	3	4	3	5	3	3	3	4	71
14	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	77
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
16	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	74
17	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	2	3	3	3	4	3	62
18	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	63
19	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	77
20	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	63
21	5	3	3	5	5	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	72
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
23	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
24	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	76
25	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	59
26	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	4	77
27	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3	65
28	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	71
29	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	71
30	4	3	4	4	3	3	4	5	4	5	3	4	3	5	5	4	5	5	73
31	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	65
32	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	67
33	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	84
34	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	66
35	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	68
36	4	5	3	4	3	5	3	3	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	75
37	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	68
38	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
39	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	77
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	74
42	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	80
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	89
44	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	76
45	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	65
46	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	78
47	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	76
48	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	68
49	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	74
50	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	73
51	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	78
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	76
53	3	4	4	3	4	5	2	3	4	3	3	3	5	5	4	3	4	4	66
54	3	4	4	3	5	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	66
55	4	3	4	4	3	3	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	71
56	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	69
57	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	80
58	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	80
59	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	76
60	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	80
61	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	84
62	5	5	5	2	5	4	4	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	80
63	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	68
64	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	5	78
65	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	66
66	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	74
67	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	62
68	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	78
69	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	66
70	5	5	5	2	5	4	4	4	4	5	5	5	2	5	5	4	3	4	76

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Peran Organisasi Pembelajar Terhadap Kinerja Organisasi Kasus Pada Departemen Network Support Services PT Ericsson Indonesia
SIREGAR, EDWIN PARSAULIAN (Adv.: Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.), Ertambang Naharyo, Dr., M.Sc.
Universitas Gadjah Mada, 2012 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

| No | ATRIBUT | | |