

Pengaruh *Organizational Learning* terhadap Kinerja Organisasi

Joni Dwi Pribadi¹
Politeknik Negeri Malang
email : Joni.dwi@polinema.ac.id

Erlangga Andi Sukma²
Politeknik Negeri Malang
email : erlangga.andis@gmail.com

Farika Nikmah³
Politeknik Negeri Malang
email : farikanikmah@gmail.com

Abstrak

Organizational learning semakin dipandang sebagai proses ideal yang perlu dikembangkan, terutama oleh organisasi bisnis karena ada tiga alasan yang mendasari, (1) banyak perusahaan besar yang mencoba mengembangkan struktur dan sistem guna menyesuaikan pada perubahan lingkungan, (2) perubahan lingkungan meningkatkan ketidakpastian terhadap perusahaan, dengan demikian meningkatkan kebutuhan perusahaan untuk belajar berbagai hal, (3) pembelajaran (*learning*) memiliki nilai analisis yang luas karena merupakan suatu konsep yang dinamis yang menyebabkan perusahaan mengalami perubahan secara terus menerus. Seperti halnya organisasi perbankan, dimana persaingan yang semakin ketat dan kebutuhan untuk selalu mampu beradaptasi, kebutuhan untuk menciptakan *organizational learning* adalah menjadi tuntutan wajib jika tidak ingin tergerus dan menjadi terlambat dan tertinggal dengan yang lain. *Organizational learning* juga memberikan kontribusi dalam menciptakan kinerja yang optimal, sehingga perlu bagi semua anggota organisasi bersama-sama meningkatkan kapabilitas dan kompetensi yang pada akhirnya dapat meningkatkan *performance/kinerja* organisasi. Pada penelitian ini, PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk dipilih sebagai obyek penelitian dengan beberapa pertimbangan, bahwa PT BNI (Persero), Tbk merupakan salah satu bank BUMN yang bereputasi baik, memiliki sumberdaya manusia potensial untuk membangun proses *learning*, serta memiliki status kinerja dengan *trend* yang membaik dari tahun ke tahun. Jenis penelitian kuantitatif, dengan data primer dari jawaban responden, yaitu karyawan PT BNI (Persero), Tbk Kantor Cabang Utama Universitas Brawijaya. Analisis data secara analisis deskriptif, analisis statistik, serta uji t.

Kata Kunci : Perubahan Lingkungan; *Organizational Learning*; Sumber Daya Manusia; Kinerja Organisasi

Abstract

Organizational learning is increasingly seen as an ideal process that needs to be developed, especially by business organizations because there are three underlying reasons, (1) many large companies are trying to develop structures and systems to adapt to environmental change; (2) environmental change increases uncertainty over firms, thereby increasing the need for the company to learn various things, (3) learning has a broad value analysis because it is a dynamic concept that causes the company to experience changes continuously. As with any banking organization, where competition is increasingly tight and always be able to adapt, to create organizational learning is a compulsory demand if it does not want to erode and become late and left behind with others. Organizational learning also contributes to creating optimal performance, so it is necessary for all members of the organization to jointly improve capabilities and competencies that ultimately can improve the performance of the organization. In this research, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk was chosen as an object of research with some consideration that PT BNI (Persero) Tbk is one of well-known BUMN, has potential human resources to build learning process, performance status with an improving trend from year to year. Quantitative research type, with primary data from respondent's answer, that is employee of PT BNI (Persero), Tbk Branch Office of Brawijaya University.. Data analysis is descriptive analysis, statistical analysis, and t test.

Keywords : Environmental Change; *Organizational Learning*; Human Resources; Organizational Performance

PENDAHULUAN

Organizational learning semakin dipandang sebagai proses ideal yang perlu dikembangkan, terutama oleh organisasi bisnis karena ada tiga alasan yang mendasari, (1) banyak perusahaan besar yang mencoba mengembangkan struktur dan sistem guna menyesuaikan pada perubahan lingkungan, (2) perubahan lingkungan meningkatkan ketidakpastian terhadap perusahaan, dengan demikian meningkatkan kebutuhan perusahaan untuk belajar berbagai hal, (3) pembelajaran (*learning*) memiliki nilai analisis yang luas karena merupakan suatu konsep yang dinamis yang menyebabkan perusahaan mengalami perubahan secara terus menerus. Berdasarkan tiga alasan di atas, perubahan menjadi kata yang terus menerus muncul. Perubahan adalah hal wajib yang harus dihadapi. Tidak satupun keadaan menjadi tetap, setiap saat, setiap waktu selalu berubah. Hal itulah yang harus dihadapi oleh organisasi bisnis, bahwa *learning* bukan lagi menjadi kewajiban tapi lebih kepada kebutuhan. *Learning* harus terus dilakukan untuk menjawab setiap perubahan dan kompetisi yang semakin ketat.

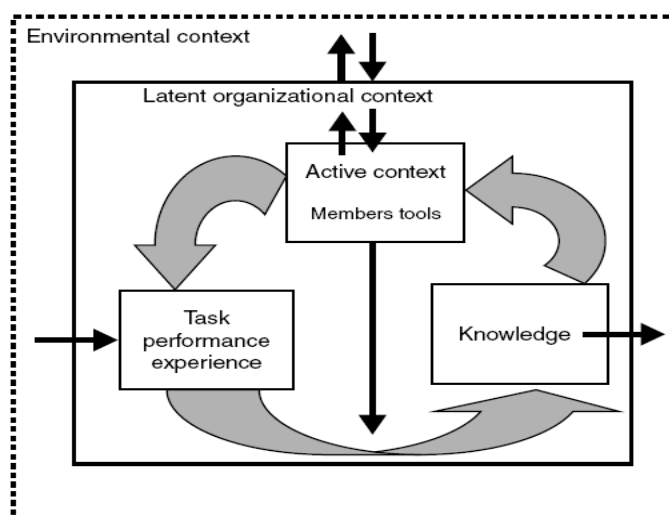
Learning yang menjadi budaya bagi organisasi, ditandai dengan usaha bersama dari setiap anggota organisasi untuk meningkatkan intelektual dan kemampuan produktif yang diperoleh melalui komitmen dan kesempatan untuk perbaikan berkesinambungan bagi organisasi. Dengan kata lain, bahwa semua anggota organisasi bersama-sama meningkatkan kapabilitas dan kompetensi yang pada akhirnya dapat meningkatkan *performance/kinerja* organisasi. Sesuai dengan pendapat Barney (2001) "*a firm's performance will be determined mostly by the crafting of resources into unique competencies that in turn lead to competitive advantage*", bahwa kinerja organisasi lebih ditentukan kepada kompetensi sumber daya yang unik untuk mendapatkan *competitive advantage* bagi organisasi. Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dimiliki oleh organisasi jika dapat dengan cepat melakukan proses *learning*, yaitu selalu dapat beradaptasi dengan perubahan. Seperti ditegaskan oleh Senge (2004) "*in the long run, the only sustainable source of the competitive advantage is your's organization ability to learn faster than it's competition*".

Seperti halnya organisasi perbankan, dimana persaingan yang semakin ketat dan kebutuhan untuk selalu mampu beradaptasi, kebutuhan untuk menciptakan *organizational learning* adalah menjadi tuntutan wajib jika tidak ingin tergerus dan menjadi terlambat dan tertinggal dengan yang lain. Hal itu karena perbankan adalah bisnis yang dinamis dan terus berkembang dan perubahan yang ada pada lingkungan/masyarakat pastinya memberi imbas atau efek pada kebijakan, inovasi dan cara kerja. Berdasarkan uraian di atas bahwa *organizational learning* akan meningkatkan kapabilitas dan kompetensi organisasi yang pada akhirnya juga berpengaruh pada meningkatnya kinerja organisasi, maka dipilihlah topik tersebut pada penelitian ini.

KAJIAN PUSTAKA

Organizational Learning

Organizational Learning (OL) adalah salah satu sarana strategis dalam mengelola kesuksesan organisasi jangka panjang. OL telah menjadi konsep penting bagi kelangsungan organisasi dalam lingkungan yang kompetitif. OL dianggap sebagai salah satu konsep yang paling menjanjikan dalam literasi organisasi dan kepemimpinan modern (Nafei, 2015). Menurut Argyris dan Schon yang dikutip Sarhaddi et al (2013) mendefinisikan *Organizational Learning (OL)* sebagai "menemukan dan mengoreksi kesalahan". Belajar adalah konsep dinamis yang berangsur-angsur berubah dari pembelajaran individu ke pembelajaran organisasi dan karena kebutuhan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Karena pembelajaran sangat penting bagi pertumbuhan masyarakat, ini juga penting bagi organisasi.



Gambar 1. Kerangka Teoritis untuk Menganalisis *Organizational Learning* (OL)
Sumber: Argote dan Spektor (2011)

Argote dan Spektor (2011) mengembangkan kerangka kerja untuk menganalisis *organizational learning* (OL) yang ditunjukkan pada Gambar 1. Kerangka kerja ini bertujuan untuk menguraikan *organizational learning* (OL) agar lebih mudah ditafsirkan secara analitis. *Organizational learning* (OL) adalah proses yang terjadi seiring berjalannya waktu. Dengan demikian, gambar tersebut bertujuan untuk menggambarkan siklus yang sedang berlangsung dimana pengalaman kinerja tugas diubah menjadi pengetahuan yang pada gilirannya mengubah konteks organisasi dan mempengaruhi pengalaman masa depan.

Konteks lingkungan mencakup unsur-unsur di luar batas-batas organisasi seperti pesaing, klien, institusi, dan regulator. Hal ini dapat bervariasi di sepanjang banyak dimensi, seperti tidak dapat diprediksi, ketidakpastian, keterkaitan, dan keterbukaan. Konteks lingkungan mempengaruhi pengalaman yang diakibatkan organisasi. Misalnya, pesanan untuk produk atau permintaan layanan masuk organisasi dari lingkungan. Konteks organisasi mencakup karakteristik organisasi, seperti struktur, budaya, teknologi, identitas, memori, tujuan, insentif, dan strategi. Konteksnya juga mencakup hubungan dengan organisasi lain melalui aliansi, usaha patungan, dan keanggotaan dalam asosiasi.

Kinerja Organisasi

Menurut Griffin yang dikutip Ha et al (2016), kinerja organisasi mencerminkan kemampuan sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan dan bertahan di pasar. Selain itu, ukuran keuangan tradisional tidak diterima sebagai satu-satunya indikator kinerja organisasi. Apalagi kita hampir tidak bias menemukan sebuah organisasi yang sangat sukses atau gagal dalam segala aspek (Hussein et al, 2014). Dengan kata lain, kinerja organisasi jauh lebih luas dari pada konsep hanya keuntungan atau beberapa ukuran kinerja keuangan lainnya. Ini tidak dapat dievaluasi tanpa mempertimbangkan tujuan organisasi (Hernaus et al, 2008).

Salah satu pendekatan / model penilaian kinerja organisasi yang menjadi populer dan banyak diterapkan adalah "*balanced scorecard*". *Balanced Scorecard* adalah sistem control manajemen yang komprehensif yang membuat keseimbangan antara ukuran keuangan tradisional dan ukuran operasi yang terkait dengan faktor-faktor yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi, dan perhatian yang tinggi terhadap pasar, pelanggan dan karyawan (Harrim, 2010). Sebagai cara mengukur kinerja suatu organisasi Kaplan dan Norton dalam Uniat (2014) mengembangkan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat ukur melalui empat perspektif yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*) dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Menurut Kumari (2011) empat perspektif *Balanced Scorecard* dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Learning and Growth*
- b. *Internal Business Process*
- c. *Customer*
- d. *Financial*

1. METODE

Jenis penelitian kuantitatif, dengan lokasi penelitian di PT BNI Persero, Tbk Kantor Cabang Utama Universitas Brawijaya Kota Malang. Teknik sampling jenuh digunakan dalam penelitian ini, karena keseluruhan populasi digunakan sebagai sampel, sejumlah 85 orang karyawan. Metode analisis pada penelitian ini yaitu (a) analisis validitas dan reliabilitas, (b) uji asumsi klasik, terdiri dari uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji normalitas (c) uji t, serta (d) analisis regresi linear sederhana.

2. PEMBAHASAN

Pembahasan dilakukan dengan melakukan analisis data yang diperoleh dari hasil kuesioner dan dalam penyajiannya dilakukan secara berurutan sesuai dengan metode analisis yang digunakan, yaitu:

a. Analisis Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan uji validitas menunjukkan bahwa keseluruhan item yang digunakan sebagai alat ukur variable *Organizational Learning* (X) dan Kinerja Organisasi (Y) adalah valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai r hitung > nilai r tabel. Nilai r table dalam uji validitas ini adalah 0,1755, dan rata-rata nilai r hitung pada setiap item pernyataan antara 0,4 – 0,7.

Suatu konstruk atau variable dikatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70 (Ghozali, 2011). Uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Uji Reliabilitas

Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Kritis ($\alpha = 0,70$)	Keterangan
Organizational Learning (X)	0,886	0,70	Reliabel
Kinerja Organisasi (Y)	0,826	0,70	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, (2018)

Disimpulkan bahwa keseluruhan item yang digunakan sebagai alat ukur variable *Organizational Learning* (X) dan Kinerja Organisasi (Y) adalah reliabel. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70.

b. Uji Asumsi Klasik

- Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2011) "Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen)". Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah jika variabel-variabel *independent* saling berkorelasi (umumnya di atas 0,90) dan nilai R^2 yang dihasilkan oleh estimasi model regresi empiris sangat tinggi, dan nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan *VIF* (*Variance Inflation Factor*) ≥ 10 maka mengindikasikan adanya multikolinieritas. (Ghozali, 2011:105). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya gejala multikolinieritas dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 1. Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Collinearity Statistics</i>		Keterangan
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	
<i>Organizational Learning</i> (X)	0,205	4,888	Tidak terjadi multikolinieritas
Kinerja Organisasi (Y)	0,205	4,888	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Data primer diolah, (2018)

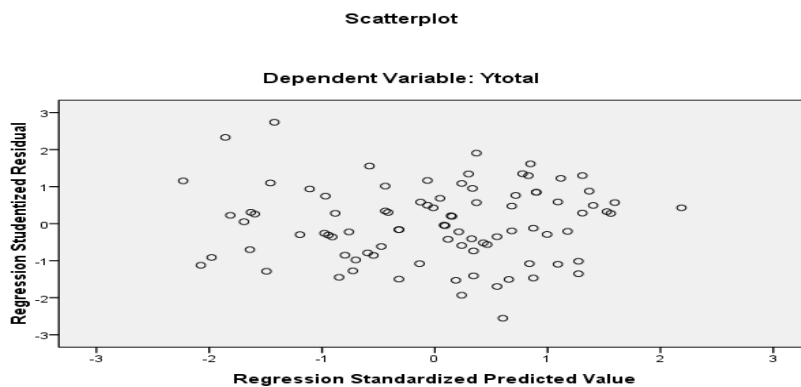
Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa nilai *tolerance* memenuhi syarat yaitu nilai *tolerance* > 0,10 atau sama dengan nilai *VIF* < 10. Variabel bebas berada pada nilai *tolerance* 0,205 atau sama dengan nilai *VIF* 4,888 sehingga pada analisis ini tidak terjadi gejala multikolinieritas atau variabel bebas (*Organizational Learning*) menjelaskan pengaruh yang berbeda terhadap variabel terikat (Kinerja Organisasi).

- Uji Heteroskedastisitas

Dasar analisis pada uji heteroskedastisitas, sesuai dengan pendapat Ghozali (2011), bahwa:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, sertatitik-titikmenyebar di atasdan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Untuk melihat ada ataut idaknya heteroskedastisitas pada model regresi, dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar1.Hasil UjiHeteroskedastisitas
Sumber: *Data primer diolah, (2018)*

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat bahwa titik-titik (poin-poin) tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas karena titik-titik (poin-poin) menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat dikatakan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

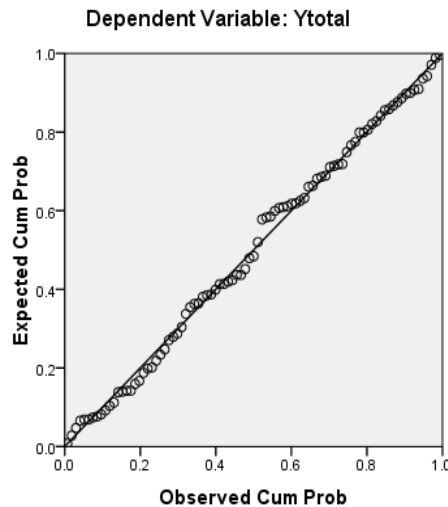
- Uji Normalitas

DasarpengambilankeputusanmenurutGhozali (2013) untuk uji normalitas, yaitu:

- a. Jika data menyebar disekitarg aris diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi sumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Untuk mendeteksi model regresi linier ini terdistribusi secara normal atau tidak, dapat dilihat pada gambar grafik uji normalitas sebagai berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar2.Hasil UjiNormalitas
Sumber: Data primer diolah, (2018)

Gambar 2 menunjukkan bahwa bahwatitik (poin) menyebar disekitar garis diagonal serta mengikuti arah garis diagonal dan titik (poin) tidak menyebar jauh dari garis diagonal sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi linier ini memenuhi asumsi normalitas.

c. Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/ independen secara parsial dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Sig. > 0,05$ ($p > 0,05$) maka H_0 diterima dan H_1 ditolak
2. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $Sig. < 0,05$ ($p < 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

Hasil dari perhitungan uji t (secaraparsial) terhadap variabel *Organizational Learning* dan Kinerja Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.HasilPerhitunganUji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	22.186	2.096		10.587	.000
X	.527	.084	.540	6.257	.000

Sumber: Data primer diolah, (2018)

Pengujian secara parsial variabel *Organizational Learning* (X) terhadap Kinerja Organisasi (Y) menghasilkan nilai $t_{hitung} = 6,257$, dapat disimpulkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,257 > 1,988$) dan nilai $Sig.$ ($p < 0,05$) variabel *Organizational Learning* (X) sebesar 0,000, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya bahwa variabel *Organizational Learning* (X) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Organisasi (Y) di PT BNI Persero, Tbk Kantor Cabang Utama Universitas Brawijaya Kota Malang.

d. Analisis Regresi Linear Sederhana

Berdasarkan hasil pada tabel 3, didapatkan sebuah persamaan regresi linear sederhana sebagai berikut:

$$Y = a+bX$$

$$Y = 22,186 + 0,527X$$

Persamaan tersebut digunakan sebagai dasar untuk memperkirakan kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh *organizational learning*. Dimana Y adalah kinerja organisasi dan X adalah *organizational learning*. Berdasarkan persamaan regresi linear sederhana dijelaskan sebagai berikut:

- a. a (konstanta) = 22,186, artinya apabila variabel bebas yang terdiri dari variabel *organizational learning* (X) diabaikan atau diasumsikan nol maka variabel kinerja organisasi (Y) akan sebesar nilai konstantanya yaitu 22,186
- b. Koefisien regresi $bX = 0,527$ menunjukkan besarnya kontribusi variabel *organizational learning* (X) kinerja organisasi (Y), ini dapat diartikan bahwa setiap peningkatan *organizational learning* sebesar 1% maka kinerja organisasi juga akan meningkat sebesar 52,7%.

Tabel 4. Output Analisis Regresi Linear Sederhana (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.540 ^a	.292	.284	2.305

Sumber: Data primer diolah (2018)

R Square (R^2) atau kuadrat dari R, yaitu menunjukkan nilai koefisien determinasi. Nilai R^2 diperoleh sebesar 0,292 yang berarti presentase pengaruh variabel *organizational learning* terhadap kinerja organisasi sebesar 29,2% sedangkan sisanya sebesar 70,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

3. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan semua analisis yang dilakukan, menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nafei (2015) yang menjelaskan bahwa *organizational learning* memberikan dampak positif dalam pembentukan kinerja organisasi. Pada penelitian ini ditemukan bahwa forum diskusi, rapat merupakan sarana yang paling memberikan kontribusi dalam menciptakan proses *learning*, karena dapat menyampaikan ide, gagasan dari masing-masing karyawan. Sehingga, saran yang dapat diberikan sebaiknya kegiatan diskusi, rapat lebih diintensifkan dan dibuat sebagai kegiatan yang terjadwal, sehingga setiap kegiatan tersebut setiap karyawan yang ikut sebagai peserta dapat mempersiapkan diri sebelum rapat dan rapat dapat menghasilkan kebijakan, keputusan yang mengarah dalam penciptaan kinerja organisasi yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Argote, Linda dan Ella Miron-Spektor; 2011; *Organizational Learning: From Experience to Knowledge*; *Journal Organization Science*; Vol. 22, No. 5, pp. 1123–1137; Informs.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima)*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Harrim, Hussein M.; 2010; *Relationship between Learning Organization and Organizational Performance : Empirical Study of Pharmaceutical Firms in Jordan*; *Jordan Journal of Business Administration*; Volume 6, No. 3.
- Hernaus, Tomislav, MihaŠkerlavaj, VladoDimovski; 2008; *Relationship Between Organisational Learning And Organisational Performance: The Case Of Croatia*; *Journal of Transformations in Business and Economics*; www.researchgate.net/publication/228674163.
- Hussein, Norashikin, AmnahMohamad, FauziahNoordin, Noormala Amir Ishak; 2014; *Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education*; *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences* 130 (2014) 299 – 304; Elsevier.

- Kumari, Neeraj; 2011; *Balanced Scorecard for Superior Organizational Performance*; *European Journal of Business and Management*; Vol 3, No.5.
- Nafei, Wageeh A.; 2015; *Organizational Learning and Organizational Performance: A Correlation Study in the Kingdom of Saudi Arabia*; *American International Journal of Social Science*; Vol. 4, No. 2.
- Sarhaddi, Forouzan, FarangisSarhaddi, AbdolaliKeshtegar; 2013; *The Study of The Effect of Organizational Culture on Organizational Learning*; *Journal of Novel Applied Sciences*; www.jnasci.org
- Uniati, Monica Ida; 2014; *Learning Organization, Komitmen Pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas Penerapan Sistem ISO dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Staf Administrasi UK Petra Surabaya)*; *Jurnal Manajemen Pemasaran*; Vol. 8, No. 1.