BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. KAJIAN PUSTAKA

Dalam setiap melakukan penelitian diharuskan menjabarkan secara rinci dari setiap variabel yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan agar dapat dipahami secara jelas dan mudah. Serta keterkaitan dari satu variabel dengan variabel lain yang dibuktikan secara teori.

Pada Bab ini, penulis memasukkan referensi pustaka yang berkaitan dengan Pembelajaran Organisasi, Kompetensi dan Kinerja

2.1.1. PEMBELAJARAN ORGANISASI

2.1.1.1. DEFINISI PEMBELAJARAN ORGANISASI

Pembelajaran Organisasi menurut Wheelen and Hunger (2002: 9) menyatakan bahwa:

"organisasi yang bersedia untuk melakukan experiment dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya. Perusahaan/institusi yang melakukan pembelajaran organisasi adalah perusahaan yang memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya. Pembelajaran organisasi menolak stabilitas dengan cara terus menerus melakukan evaluasi diri dan eksperimentasi".

Menurut Baldwin *et al* (1997) menyatakan bahwa:

"Anggota organisasi dari semua tingkatan,tidak hanya manajemen puncak,terus melakukan pengamatan lingkungan dalam upaya untuk memperoleh informasi penting, perubahan strategi dan program yang diperlukan untuk memperoleh keuntungan dari perubahan lingkungan, bekerja dengan metode, prosedur,dan teknik evaluasi yang terus menerus diperbaiki".

Menurut Marquardt (1996,15) menyatakan bahwa:

"Agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya".

Menurut Dixon (dalam Pearn *et al*,1995) menyatakan bahwa:

"Pembelajaran organisasi menekankan penggunaan proses pembelajaran tingkat individu,kelompok dan organisasi untuk mentransformasikan organisasi kedalam berbagai cara yang dapat meningkatkan kepuasan para *stakeholder".*

Sedangkan menurut Garvin (2000 ,11) sebagai berikut:

"Keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterprestasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan yang dengan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasannya". Menurut Pedler *et al* (1991) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai:

"Organisasi yang memfasilitasi pembelajaran pada semua anggota organisasinya dan secara berkelanjutan mentransformasikan dirinya".

Menurut Khandekar and Sharma, 2006 adalah sebagai berikut:

"Pembelajaran organisasi adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang berusaha mengaplikasikannya kedalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing".

Menurut Ortenblad. (2001) adalah sebagai berikut:

"Pembelajaran organisasi juga dapat digambarkan sebagai sebuah perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasi merupakan jenis aktifitas dalam organisasi dimana sebuah organisasi belajar".

Pembelajaran organisasi menurut Lopez *et al*.(2005) adalah sebagai berikut:

"Suatu proses dinamis dalam menciptakan,mengambil dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumberdaya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik".

Kim (1993) menekankan pentingnya hubungan antara pembelajaran individu dengan pembelajaran organisasi dengan menyatakan bahwa "....organisasi terutama belajar dari anggota organisasi." Pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan.

Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Pembelajaran individu merujuk pada perubahan keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang diperoleh seseorang melalui pengalaman, wawasan dan observasi (Marquardt, 1996:21). 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, pembelajaran individu tidak menjamin pembelajaran organisasi, tetapi pembelajaran organisasi tidak akan terjadi tanpa pembelajaran individu (Kim, 1993).

Konsep pembelajaran individu 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. Pembelajaran kelompok atau tim menyangkut peningkatan dalam pengetahuan, keahlian dan kompetensi yang disatukan oleh kelompok dan di dalam kelompok. Sedangkan pembelajaran organisasi merujuk pada peningkatan intelektual dan kapabilitas produktif yang diperoleh melalui komitmen seluruh organisasi dan kesempatan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (Marquardt, 1996:21).

Pembelajaran Organisasi menurut Taylor merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai sehingga organisasi menjadi lebih efisien (Luthans, 1998:45).

Kemudian Garvin (2000:11) mendefinisikan pembelajaran organisasi 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 pembelajaran organisasi terjadi melalui pembagian wawasan, pengetahuan dan model mental yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lampau.

Pedler *et al*. (1991) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai organisasi yang menfasilitasi pembelajaran pada semua anggota organisasinya dan secara berkelanjutan mentransformasikan dirinya.

Pembelajaran Organisasi menurut Argyris (1976) menyatakan bahwa:

"Pembelajaran organisasi adalah proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan".

Pembelajaran organisasi menurut Senge (1990) merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin. Dalam pembelajaran organisasi, 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 pembelajaran organisasi memiliki orientasi yang kuat pada sumberdaya 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 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 norma-norma, 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.

Seperti yang diungkapkan oleh Chaston *and* Badger (1999) bahwa fungsi pembelajaran organisasi merupakan sebuah anteceden 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.

Watkins *and* Marsick (1993:11) memberikan konsep yang berorientasi praktek, yakni pembelajaran organisasi yang difokuskan pada manusia. Dalam pandangan mereka, pembelajaran organisasi 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

Pembelajaran menurut Garvin (2000:11) yang mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk 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 pembelajaran organisasi dalam studi ini terjadi melalui pembelajaran karyawan.

Seperti diungkapkan oleh Kim (1993) yang menekankan pentingnya hubungan antara pembelajaran individu dengan pembelajaran organisasi dengan menyatakan bahwa "....organisasi terutama belajar dari anggota organisasi."

Marquardt (1996:21) menyatakan bahwa pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan. Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Pembelajaran individu merujuk pada perubahan keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang diperoleh seseorang melalui pengalaman, wawasan dan observasi.

Menurut pengertian- pengertian peneliti diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa Pembelajaran Organisasi adalah pembelajaran yang dilakukan oleh semua pengurus perusahaan dari karyawan sampai manajer. Untuk mengetahui informasi yang ada di lingkungan bisnis yang terus berubah ,agar dapat bertahan, menjadi perusahaan yang unggul dalam persaingan bisnis dan mempunyai inovasi baru.

2.1.1.2. DIMENSI PEMBELAJARAN ORGANISASI

Watkins *and* Marsick (1993:8) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi dibangun melalui: pemimpin-pemimpin yang telah memperhitungkan resiko dan eksperimen yang dilakukan, desentralisasi pengambilan keputusan dan pemberdayaan karyawan, tersedianya keterampilan untuk membagi ilmu pengetahuan dan menggunakannya, imbalan dan struktur organisasi untuk berbagai inisiatif karyawan, pertimbangan terhadap konsekuensi jangka panjang dan dampaknya pada pekerjaan yang lain, frekuensi penggunaan tim kerja lintasfungsional, kesempatan untuk belajar dari pengalaman, dan budaya umpan balik dan penyingkapan.

Marquardt (1996:30) kemudian menambahkan satu dimensi lagi yang penting dalam membangun pembelajaran organisasi yakni dialog. Menurut Marquardt (1996:30) untuk mewujudkan proses pembelajaran organisasi ada enam dimensi yang diperlukan yakni sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama, dan dialog.

Dari berbagai dimensi pengukuran pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, maka studi ini menggunakan 6 (enam) dimensi pembelajaran organisasi yang dibangun oleh Marquardt (1996:30), yakni.

1. Sistem berpikir, yakni kerangka konseptual seseorang yang digunakan untuk membuat pola yang lebih jelas, dan untuk membantunya melihat bagaimana mengubah mereka secara efektif.
2. Model mental, yakni asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam tentang bagaimana pengaruh pemahaman kita terhadap dunia dan bagaimana seseorang mengambil tindakan. Misalnya, bagaimana dampak model mental atau image belajar atau bekerja atau patriotisme terhadap perilaku seseorang dan bagaimana seseorang bertindak pada situasi dimana konsep-konsep tersebut terjadi.
3. Keahlian personal, mengindikasikan kecakapan atau keahlian tingkat tinggi. Hal ini menuntut komitmen jangka panjang untuk terus belajar sehingga dapat membangun keahlian serta mencurahkan kecakapan tersebut dalam organisasi.
4. Kerjasama tim, yakni keahlian yang difokuskan pada proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran dan menghasilkan anggota-anggota yang benar-benar diharapkan. *Team learning* merupakan masalah praktek dan proses. Senge menyebut proses ini sebagai *team learning* dan menjelaskan bahwa hal ini merupakan disiplin yang ditandai dengan tiga dimensi penting, yakni:
   a. kemampuan untuk memiliki wawasan berpikir mengenai masalah-masalah penting
   b. kemampuan untuk bertindak dengan cara-cara yang inovatif dan koordinatif
   c. kemampuan untuk memainkan peranan yang berbeda pada tim yang berbeda
5. Keahlian membagi visi bersama, yaitu keahlian agar setiap anggota organisasi memusatkan segala usahanya pada satu visi yang membangun berkembangnya komitmen sejati.

6. Dialog, yakni kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara anggota organisasi. Keterampilan ini menuntut kebebasan dan kreativitas mengeksplorasi isu-isu, kemampuan untuk saling mendengar secara mendalam, dan menangguhkan pandangannya sendiri.

Dengan belajar perusahaan mampu memperoleh, mengintegrasikan dan mengaplikasikan pengetahuan baru dan unik melalui ekperimentasi, perbaikan dan inovasi dalam kegiatan internal organisasi. Perusahaan tidak hanya mencari informasi khusus untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan kompetensi intinya, tetapi juga belajar bagaimana memperoleh, memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menentukan informasi yang dibutuhkan
untuk memperbaharui, menyebarkan kembali atau menyusun kembali kompetensi intinya setelah dilakukan pemindaian dan penilaian yang teliti dan terus menerus pada lingkungan. Kompetensi memasukkan pengetahuan dan keahlian perusahaan dan diakumulasikan melalui proses pembelajaran berkelanjutan (Prahalad *and* Hamel, 1993), dan juga bahwa proses eksperimentasi dan perbaikan merupakan kunci kesuksesan bersaing (Senge *and* Sterman, 1992).

Kline *and* Saunders (1995) menyatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan pembelajaran organisasi, diperlukan 10 langkah strategis, yaitu:
1. Organisasi harus memiliki budaya pembelajaran untuk mengetahui dimana posisi saat ini dan melalui pembelajaran dapat diidentifikasi kekuatan dan rintangan untuk mengeliminasi ancaman dan untuk mengembangkan elemen baru;
2. Mengembangkan hal-hal positif dimana seluruh anggota organisasi memiliki kebiasaan mengembangkan diri serta mendorong anggota lain untuk melakukan hal yang sama;
3. Organisasi harus dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dan memberikan perlindungan terhadap anggota organisasi untuk melahirkan ideide baru;
4. Memberi penghargaan kepada anggota organisasi yang mampu mengelola resiko yang mereka hadapi;
5. Membantu anggota organisasi lain untuk bersinergi dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi tersebut;
6. Membuat komitmen agar anggota organisasi mampu melahirkan inovasi baru;
7. Menjelaskan visi kepada anggota organisasi dan memberi peluang kepada anggota organisasi untuk memberikan kontribusinya;
8. Menerjemahkan visi ke dalam bentuk tujuan dan program;
9. Membangun suatu sistem yang sistematis untuk menghubungkan seluruh anggota organisasi dan tim sehingga setiap anggota dan tim dapat memberikan kontribusinya
10. Menjalankan program pembelajaran.

2.1.2. KOMPETENSI

2.1.2.1. DEFINISI KOMPETENSI

Penggunaan sumberdaya memiliki banyak keunggulan potensial bagi perusahaan seperti pencapaian efisiensi yang lebih besar dan selanjutnya biaya yang lebih rendah, peningkatan kualitas dan kemungkinan pangsa pasar dan profitabilitas yang lebih besar (Collis, 1994)

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul pada jangka waktu tertentu (Pitts *and* Lei, 2003:7).

Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi atau kapabilitas perusahaan (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a; Rumelt, 1991; Evans, 1991; Peteraf, 1993; Amit *and* Schoemaker, 1993).

Perkembangan teori dan empiris sekarang ini membuktikan bahwa perusahaan dengan kompetensi superior akan menghasilkan informasi yang lebih baik mengenai kebutuhan dan keingginan pelanggannya dan juga lebih baik dalam membangun dan memasarkan barang atau jasa melalui aktivitas yang terkordinasi dengan baik. Lebih lanjut, kompetensi superior juga memberi perusahaan kemampuan untuk menghasilkan dan bertindak berdasarkan pengetahuan mengenai aksi dan reaksi pesaing, yang akan membantunya membangun keunggulan bersaing (Naver *and* Slater, 1990; Touminen *et al*., 1997).

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998) dalam Lasmahadi (2002):

"Kompetensi didefinisikan sebagai aspek- aspek pribadi dari seorang karyawan/pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja superior. Aspek-aspek pribadi ini mencakup motif-motif, sifat, system nilai, sikap, pengetahuan dan ketrampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja".

Susanto (2000) mendefinisikan kompetensi sebagai:

"karakteristik-karateristik yang mendasari individu untuk mecapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan

yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekejaan non rutin".

Purwodarminto (1990) menyatakan bahwa kompetensi adalah:

"kewenangan (kekuasaan) yang dimiliki seseorang untuk memutuskan karena kemampuan ,kedudukan dan tanggung jawab yang dimilikinya".

Sutarto (2002) mengemukakan bahwa wewenang adalah hak seseorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik. Wujud pelimpahan wewenang dapat dilakukan oleh pejabat yang berkedudukan lebih tinggi kepada pejabat yang berkedudukan lebih rendah atau pejabat atasan kepada pejabat bawahan, disamping itu pelimpahan wewenang dapat dilakukan diantara pejabat yang berkedudukan pada jenjang yang sama atau sederajat. Setiap pejabat yang diserahi tugas mempunyai tanggung jawab, agar tugasnya itu dapat dilaksanakan dengan baik. Tanggung jawab adalah keharusan pada seseorang untuk melaksanakan secara selayaknya segala sesuatu yang telah dibebankan kepadanya. Tanggung jawab yang demikian itu hanya dapat dipenuhi apabila pejabat yang bersangkutan memiliki kompetensi tertentu dalam bidang tugasnya.

Kompetensi/kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Donald (2007,1) memperkenalkan teori tentang kompetensi berdasarkan teori Window atau lazim disebut teori jendela:

"Bahwa setiap kompetensi yang dimiliki menusia diamati atau dilihat dari 4 sisi yang berbentuk jendela yaitu: pendidikan (education) , keterampilan (skill), pengalaman kerja (experience), dan penguasaan teknologi (mastery of technology)". Fokus atau inti teori jendela ini adalah kompetensi. Sumberdaya yang memiliki keterampilan ditunjang dengan pengalaman kerja yang matang merupakan sumberdaya manusia yang kapabilitas.

Kemampuan menurut Robbins (2001,46), meliputi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental terjelma dalam keterampilan yaitu

kecakapan khusus yang berkaitan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh sesesorang pada waktu yang tepat. Lebih lanjut dijelaskan Sztompka (2003,48), bahwa kemampuan kerja individu dalam suatu organisasi dengan dinamika kerja yang kompleks dan penuh persaingan untuk menujukkan kemampuan yang unggul dan menguntungkan yang tercermin dari kemampuan individu yang memiliki jenjang pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja dan penguasaan teknologi dalam mencapai tujuan manajemen sumberdaya manusia.

Mardiasmo (2003,184), menjelaskan bahwa kompetensi berasal dari job competency yaitu kompetensi dan kerja.

Davidson (2001, 29), pada jurnal *Performace of Employee* menyatakan bahwa kompetensi kerja adalah segala potensi kerja optimal yang dimiliki oleh seseorang pegawai yang bekerja dalam suatu instansi atau organisasi.

2.1.2.2. INDIKATOR KOMPETENSI

Penelitian ini menggunakan indikator kompetensi sumber daya manusia menurut (Hutapea dan Nurianna, 2008: 28) yaitu:

a. Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang meliputi:

1) Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.

2) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan.

3) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan, dan teknik yang tepat dan benar.

b. Keterampilan individu meliputi

1) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.

2) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

c. Sikap kerja

1) Memiliki kemampuan dalam berkreativitas dalam bekerja.

2) Adanya semangat kerja yang tinggi.

3) Memiliki kemampuan dalam perencanaan/ pengorganisasian.

2.1.2.2. JENIS- JENIS KOMPETENSI

Spenser Jr dalam Ruky (2003, hal 106), menjelaskan bahwa kompetensi dalam kaitannya untuk unjuk kerja dapat digolongkan dalam 2 jenis, yaitu: kompetensi ambang (*threshold competencies*), yaitu kriteria minimal dan essensial yang dibutuhkan/dituntut dari sebuah jabatan dan harus bisa dipenuhi oleh stiap pemegang jabatan tersebut untuk dapat bekerja menjalankan pekerjaan tersebut secara efektif; dan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*), yaitu kriteria yang dapat membedakan antara orang yang selalu mencapai ujung kerja superior dan orang unjuk kerjanya rata-rata.

2.1.3. KINERJA

2.1.3.1. DEFINISI KINERJA

Dimasa lalu pengukuran kinerja selalu diasosiasikan dengan kinerja keuangan saja seperti ROI, profitabilitas dan berbagai rasio keuangan lainnya. Keuntungan yang diperoleh dalam kinerja keuangan seringkali diartikan sebagai kesuksesan organisasi (Thurbin, 1994:138). Namun para peneliti sepakat bahwa aspek keuangan saja tidak memberikan gambaran yang memadai untuk mengevaluasi kinerja bisnis suatu organisasi dalam kurun waktu yang lama, sehingga dapat dimengerti bila pengukuran dengan ROI, profitabilitas, dan rasio

lainnya telah menjadi demikian mapan dan cukup canggih. Perkembangan dalam pengukuran kinerja secara non keuangan, meskipun muncul belakangan telah menunjukkan kemajuan yang menggembirakan.

Kinerja di Indonesia telah popular digunakan diberbagai media masa dengan istilah "*performance"* dalam bahasa Inggris. Definisinya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 1999).

Kinerja *(performance*) diartikan oleh Simamora (1995:327) adalah suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin sebagai keluaran yang dihasilkan.

Suprihanto (2000:7) menyebutkan istilah kinerja dan prestasi kerja yaitu:hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan,misalnya:standar, target/sasaran.

Adapun pengertian Kinerja Karyawan Menurut Faustino Cardoso Gomes, 2003 dalam Umi narimawati (2007:76) yaitu: *"Outcome yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan dalam suatu periode waktu tertentu atau pada saat ini".*

Menurut pengertian- pengertian peneliti diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa Kinerja adalah outcome/ hasil yang dicapai oleh pekerja baik individu maupun team, yang telah ditentukan pada waktu atau periode tertentu.

2.1.3.2. PENGUKURAN KINERJA

Lenvine (dalam Dwiyanto 1998, 9) mengusulkan 3 konsep yang dapat digunakan untuk megukur kinerja organisasi pelayanan yaitu: *responsiveness, responsibility dan accountability***.** Berdasarkan uraian tersebut terlihat bahwa ukuran kinerja organisasi pelayanan umum bersifat multidimensional. Dimensi-dimensi tersebut saling berhubungan dan dalam beberapa hal tumpang tindih, dengan demikian penilaian kinerja akan lebih akurat bila memperhatikan semua dimensi kinerja yang ada.

Menurut Ivancevich dan Faustino Cardoso Gomes dalam Umi Narimawati (2009:71) mengatakan bahwa ada delapan dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan yang berdasarkan deskripsi prilaku yang spesifik, yaitu:

1) *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan

2) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3) *Job Knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

4) *Creativeness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain

6) *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan

7) *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8) *Personal qualities* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integrasi pribadi.

2.1.4. KETERKAITAN ANTAR VARIABEL

2.1.4.1. Hubungan Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi

Wang *and* Lo (2003) menemukan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi inti perusahaan. Membangun dan mengembangkan kompetensi hanya dapat dilakukan melalui pembelajaran organisasi. Dengan belajar maka proses akuisisi, integrasi dan aplikasi pengetahuan baru dan unik akan dijalankan pada aktivitas internal melalui eksperimentasi, usaha-usaha perbaikan, dan inovasi.

Pembelajaran organisasi dilakukan perusahaan tidak hanya untuk mencari informasi guna mempertahankan daya saing dan keberlanjutan kompetensi, tetapi perusahaan juga belajar untuk memperoleh, memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien. Pembelajaran merupakan proses yang memungkinkan adaptasi secara berkelanjutan dari kompetensi khusus perusahaan dipandang dari sudut pengalaman dan informasi lebih jauh (Pavitt, 1990).

Pembelajaran dapat didefinisikan sebagai cara perusahaan membangun dan memperkaya pengetahuannya yang menjadi dasar pengembangan teknologi, pemasaran, produk dan proses, serta pengembangan dan perbaikan penggunaan keahlian para pekerjanya (Dodgson, 1991). Murray *and* Donegan (2003) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi yang dihubungkan melalui sejumlah tingkatan merupakan faktor yang menentukan pengembangan kompetensi perusahaan. Kompetensi superior muncul dari pembelajaran superior. Penelitian ini menemukan adanya hubungan antara tingkat pembelajaran dengan pengembangan kompetensi, dan selanjutnya hal ini akan meningkatkan kinerja perusahaan.

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).

Chaston *and* Badger (1999) mengungkapkan bahwa bahwa fungsi pembelajaran organisasi merupakan sebuah anteceden dari kompetensi organisasi. Pembelajaran membawa anggota organisasi beserta sumberdaya lainnya bersama-sama 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.

2.1.4.2. Hubungan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja

Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Wheelen *and* Hunger, 2002:9).

Demikian pula yang dinyatakan oleh Luthans (1998:44) bahwa agar sukses dan memperoleh keunggulan bersaing, organisasi sekarang dan yang akan datang harus menjadi organisasi yang belajar. Sebuah organisasi yang beroperasi dengan pembelajaran organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya.

Lei *et al*. (1999) menjelaskan pentingnya pembelajaran organisasi untuk memperoleh keunggulan bersaing. Berdasarkan penelitian DeGeus tentang 27 perusahaan yang telah berdiri dalam jangka waktu lama, diketahui bahwa perusahaan-perusahaan tersebut dapat berumur panjang karena memiliki sensitifitas pada lingkungan, organisasi yang padu dan identitas yang kuat, toleransi pada cara-cara baru, serta manajemen keuangan yang konservatif (Fulmer *et al*., 1998).

Penelitian yang dilakukan oleh López *et al.* (2005) memberikan hasil yang mendukung pandangan bahwa pembelajaran organisasi memiliki kontribusi positif baik pada inovasi dan daya saing serta pada kinerja keuangan. López *et al.* (2005) menemukan bahwa terdapat pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kemampuan inovasi dan daya saing perusahaan, secara statistik pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, dan kemampuan inovasi dan daya saing berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Hal ini disebabkan organisasi yang berorientasi pada pembelajaran akan menyebabkan organisasi mampu dengan cepat menyusun kembali sumberdayanya untuk fokus pada peluang atau ancaman yang ada. Pembelajaran organisasi akan memberi nilai kepada pelanggan sebab pembelajaran fokus pada pemahaman dan secara efektif memuaskan kebutuhan pelanggan sekarang dan potensial melalui produk, jasa,

dan cara-cara baru dalam menjalankan bisnis. Hal ini tentu saja secara langsung menyebabkan kinerja superior, seperti produk baru yang lebih sukses, retensi pelanggan yang lebih baik, serta pertumbuhan dan profit yang lebih tinggi (Slater *and* Narver, 1995; Lukas *et al*., 1996; Hurley *and* Hult, 1998; Bontis *et al*., 2002).

Kemampuan pembelajaran organisasi, melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik, akan memfasilitasi perubahan perilaku yang akan membawa pada perbaikan kinerja (Fiol *and* Lyles, 1985; Senge, 1990; Garvin, 1993; Lei *et al*., 1999).

Sedangkan Collie (2002) menemukan bahwa pembelajaran organisasi meningkatkan pembelajaran individu dan kelompok melalui berbagai struktur dan fungsi, yang menciptakan budaya belajar. Budaya belajar memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan memperoleh keunggulan bersaing. Perguruan tinggi harus memiliki struktur dan proses yang mendorong pengembangan individu dan mengawasi kemajuan institusi. Perguruan tinggi juga harus mendukung peningkatan kerjasama, khususnya pada tingkat fakultas, yang berarti peningkatan kinerja.

Sejalan dengan yang diungkapkan Marquardt (1996:15) dimana semakin muncul kesadaran bahwa perusahaan harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya jika ingin meraih kinerja yang optimal dalam lingkungan dengan perubahan teknologi, sosial, ekologi, dan persaingan yang sangat cepat.

2.1.4.3. Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja

Durand (1999:103) menemukan bahwa perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengkordinasikan sumberdaya strategis dengan baik, sebab merupakan kunci dalam membangun kompetensi dan pada akhirnya pencapaian kinerja yang tinggi.

Wang *and* Lo (2003) menyimpulkan bahwa kompetensi inti yang dimiliki perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja khususnya kinerja yang difokuskan pada pelanggan. Demikian pula penelitian King *and* Zeithamal (2001) yang menemukan adanya pengaruh antara kompetensi yang dimiliki dengan kinerja perusahaan.

2.1.4.4. Hubungan pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan kompetensi sebagai mediasi

Kunartinah dan Fajar Sukoco (2010) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja dengan Kompetensi sebagai mediasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan serta pembelajaran organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi pembelajaran organisasi perlu melalui kompetensi terlebih dahulu sebelum berpengaruh terhadap kinerja.

TABEL 2.1.

PENELITIAN TERDAHULU

NO	PENULIS	JUDUL	KESIMPULAN	PERBEDAAN	PERSAMAAN
1	Kunartinah dan Fajar Sukoco	pengaruh pendidikan dan pelatihan, pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan kompetensi sebagai mediasi	Penelitian ini menguji pengaruh dan efek mediasi variabel-variabel pendidikan dan latihan,pembelajaran organisasi, kompetensi dan kinerja. Terbukti bahwa pendidikan dan latihan serta pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi. Sedangkan pendidikan dan latihan, pembelajaran organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ternyata pendidikan dan latihan langsung mempengaruhi kinerja guru tanpa melalui kompetensi. Sedangkan pembelajaran organisasi perlu melalui kompetensi terlebih dahulu sebelum berpengaruh terhadap kinerja. Pada variabel pendidikan dan latihan indikator yang memperoleh jawaban sangat setuju adalah pada indikator metode pelatihan sangat berpengaruh pada pemahaman latihan,sehubungan dengan hal tersebut maka kepada	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan Sampel	Sama sama menggunakan Variabel indipendennya pembelajaran organisasi, varianle dependenya kinerja dan variable kompetensi sebagai mediasi

			pada pemateri dalam memberikan pelatihan dan penyampaian materi pendidikan harus terus disempurnakan. rendah adalah kesesuaian tugas dengan pendidikan, keadaan ini perlu segera dibenahi karena jawaban tersebut dapat memberikan signal bahwa masih ada penempatan guru yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan dengan tugas yang diembannya saat penelitian ini. Pada variabel pembelajaran organisasi, indikator yang memperoleh jawaban rendah adalah hubungan atau komunikasi antara guru dengan atasan dan manajemen sekolah. Keadaan tersebut agar diperbaiki supaya situasi sekolah semakin mendukung keberhasilan RSBI menjadi SBI Indikator membimbing dan mengarahkan siswa untuk belajar dengan giat ternyata dinilai rendah oleh para guru, pada variabel kompetensi. Keadaan ini menuntut para guru untuk terus bekerja keras karena tugas guru bukan sekedar menyampaikan materi pelajaran, tetapi juga sebagai pendidik yang mampu mendorong semangat belajar siswa. Kinerja guru sudah baik pada pengukuran ketaatan waktu dan jam kerja, berarti guru-guru disiplin akan tetapi pada indikator pelayanan kepada siswa masih terdapat jawaban dengan penilaian rendah. Hal ini perlu terus diperhatikan oleh Pimpinan dan manajemen sekolah agar kinerja guru benar-benar optimal.		
2	Winarno, Eka,	Pengar uh	Modal intelektual memberikan sumbangan terbesar dalam modal	1.Temp at	Sama sama

	Afnan Troena, Armanu, Solimun	Modal Manusia dan Pembelaj ran Organisasi yang Dimediasi Kompete si Organisasi dan Budaya Inovasi (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta Di Koperti s V Yogyakarta)	manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi yang direfleksikan peningkatan sistem pembelajaran, baik secara langsung maupun melalui mediasi kompetensi organisasi dan budaya inovasi pada PTS Kopertis V Yogyakarta. Keahlian personal memberikan sumbangan terbesar dalam pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi yang direfleksikan peningkatan sistem pembelajaran, baik secara langsung maupun melalui mediasi kompetensi organisasi dan budaya inovasi. Kompetensi organisasi dan budaya inovasi sebagai variabel mediasi bersifat parsial (*partial meditioan*), artinya dengan memasukkan variabel mediasi peningkatan kinerja organisasi menjadi lebih tinggi. Modal manusia merupakan faktor dominan dibandingkan dengan pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.	peneliti an 2.Popul asi dan Sampel	menggu nakan Variabe l indipen dennya pembel ajaran organis asi, variable depend enya kinerja dan variable kompet ensi sebagai mediasi
3	Muchni Marlikan	pengaru h pembel ajaran organis asi dan motivas i kerja terhada p kinerja karyaw an koperas i syariah	maka dapat dikemukakan beberapa simpulan sebagai berikut : Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Syariah (BMT) di Malang Raya. Hasil yang didapat pada penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dengan jalan; pendidikan dan pelatihan, mentoring pembimbingan, dan pengalaman di lapangan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan yang melingkupi; kualitas hasil, kuantitas hasil, ketepatran waktu, sikap, dan perilaku karyawan Koperasi Syariah (BMT) di	1.Temp at peneliti an 2.Popul asi dan Sampel	Sama sama menggu nakan Variabe l indipen dennya pembel ajaran organis asi dan variable depend enya kinerja

			Malang Raya. Kemudian Motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Syariah (BMT) di Malang Raya. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan antara lain : kebutuhan sendiri dan keluarga, kebutuhan ibadah, mengembangkan diri, menempatkan karyawan sesuai kemampuan, kebutuhan partisipasi kelompok, kebutuhan pengakuan, reward, hukuman, dan perasaan aman dan tenang memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan yaitu meliputi: kualitas hasil, kuantitas hasil, ketepatan waktu, sikap, dan perilaku karyawan Koperasi Syariah (BMT) di Malang Raya. Maka pada model persamaan II (nomor 3,4, dan 5) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas dan terikat yang diteliti dalam penelitian ini membuktikan bahwa model persamaan II dapat terpenuhi.		
4	Susi Hendriani, Yulia Efni & Arika Fitriani	pengaruh pendidikan dan pelatihan, kompetensi terhadap kinerja karyawan pt. bank riau kepri kantor pusat	1. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Riau Kepri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikaan terhadap kinerja, artinya semakin baik pendidikan dan pelatihan yang dilakukan maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya. 2. Kompetensi yang diukur dengan indikator latar belakang pendidikan, kemampuan/ keahlian, wawasan dan pengalaman berpengaruh secara langsung dan signifikan	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan Sampel 3. Tidak meneliti tentang variabel X pembelajaran organisasi	Sama sama menggunakan variabel depedend kinerja

		pekanbaru	terhadap kinerja karyawan PT. Bank Riau Kepri. Hasil penelitian mengartikan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya. 3. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara langsung dan signifikan melalui kompetensi terhadap kinerja. Berarti, semakin tinggi baik tinggi tingkat pendidikan dan pelatihan akan semakin tinggi tingkat kompetensi, begitu juga sebaliknya.		
5	RIZKA AFRISALIA NITASARI	analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pt. bank central asia tbk. cabang kudus	Berdasarkan uji-t yang dilakukan dan hasil analisis regresi linier dapat diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan hasil analisis regresi linier yang dilakukan uji mediasi (intervening) diketahui bahwa varibel kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening dari hasil perhitungan *standardized coeffients* untuk pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dibanding pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan Sampel 3. Tidak meneliti tentang variabel X pembelajaran organisasi dan variabel mediasi y kompetensi	Sama sama menggunakan Variabel dependenya kinerja
6	Yati Suhartini	Pengaruh faktor-faktor kompetensi sumber	a) Variabel kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi pengambilan keputusan secara analisis, secara bersama-sama mempunyai pengaruh sangat	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan Sampel	Sama sama menggunakan Variabel depend

		daya Manusia terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada *sales supervisor* pertokoan sepanjang malioboro Yogyakarta)	signifikan ter hadap kinerja karyawan. Hasil analisis diperoleh nilai F sebesar 35,060 dengan signifikansi 0,000. Pengaruh seluruh variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah 70,9%. b) Variabel kompetensi komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi 0,292 dengan signifikansi 0,002. c) Variabel kompetensi kerjasama kelompok mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,541 dengan signifikansi 0,000. d) Variabel kompetensi kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,233, dengan signifikansi 0,005. e) Variabel kompetensi pengambilan keputusan secara analisis mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 1,146 bernilai negatif dan signifikansi 0,000.	3. Tidak meneliti tentang variabel X pembelajaran organisasi	enya kinerja
7	Yenni Absah	Pembelajaran organisasi terhadap kompetensi,diversifikasi dan kinerja, studi	pembelajaran organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi PTS. Pembelajaran organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan juga terhadap kinerja PTS (Perguruan Tinggi Swasta).	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan Sampel 3.tidak meneliti kompetensi	Sama sam variable independennya pembelajaran organisasi dan variabel dependentnya

		pada PTS di Sumatra Utara		sebagai variable mediasi	kinerja
8	Sri Saptari	Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi & kinerja pegawai di lingkungan Departemen Pertahanan RI	pendidikan dan pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan Sampel 3. Tidak meneliti tentang variabel X pembelajaran organisasi	Sama sama menggunakan Variabel dependenya kinerja

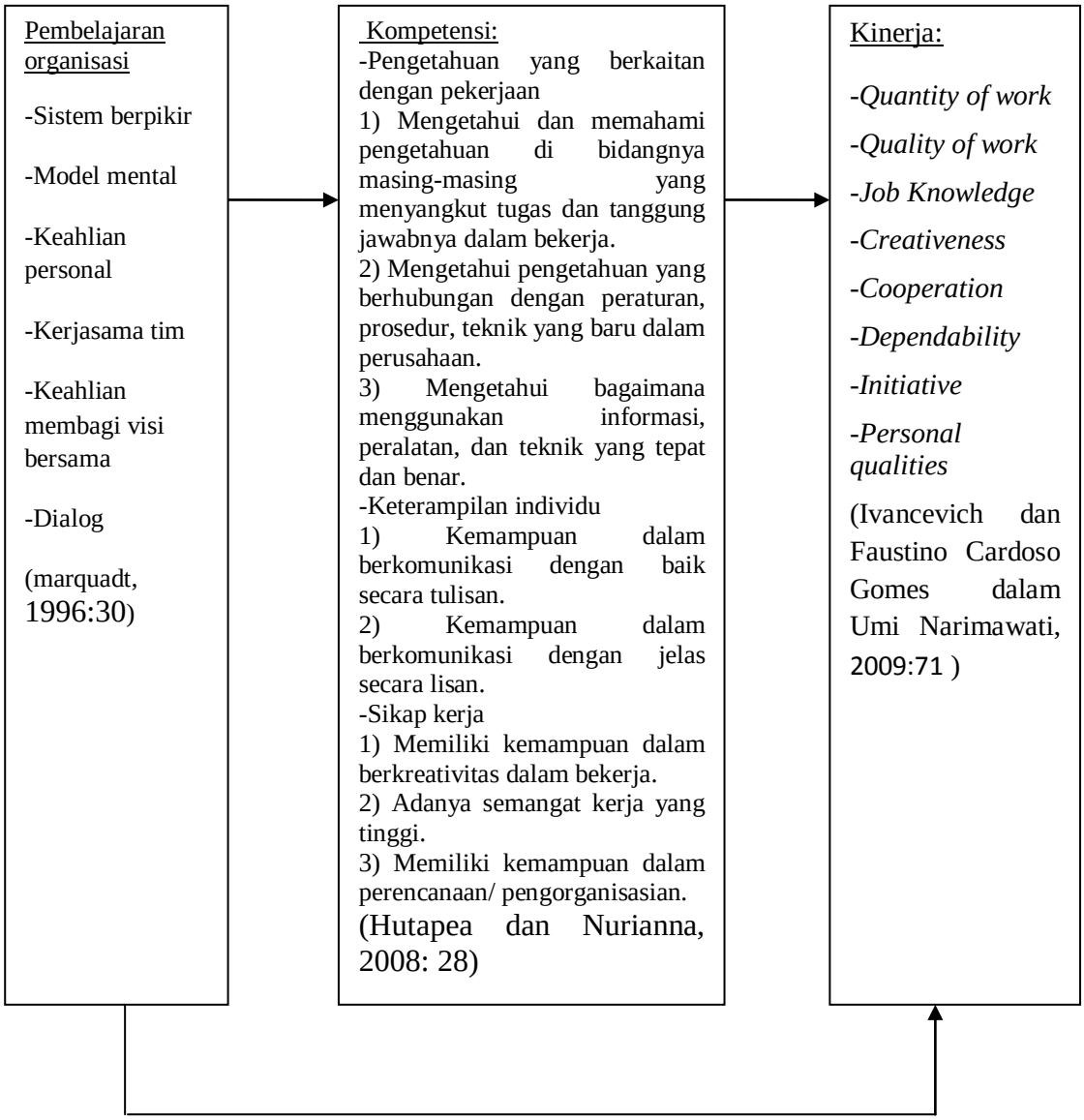
2.2. KERANGKA PEMIKIRAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor pendukung keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi, sebuah perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang potensial pastilah akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik.

Salah satu faktor pendukung keberhasilan perusahaan atau organisasi yaitu Pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi sangat penting bagi suatu perusahan atau organisasi, karena dengan pembelajaran organisasi karyawan dari tingkat bawah sampai atas dituntut untuk mendapatkan informasi agar dapat membawa perusahaan unggul dalam bersaing.

Karena pembelajaran organisasi bertitik berat kepada individu- individu yang ada dalam perusahaan atau organisasi maka kompetensi karyawan dibutuhkan untuk meningkatkannya. Kompetensi adalah aspek-aspek yang membuat karyawan dapat menghasilkan kinerja yang superior.

Dengan kompetensi karyawan yang baik maka pembelajaran organisasi dapat mempengaruhi kinerja dengan baik. Kinerja yang baik yaitu kinerja yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan kinerja yang baik maka target suatu perusahaan atau organisasi akan tercapai dengan cepet, begitupun sebaliknya, kinerja yang buruk akan memperlambat target yang dicapai oleh suatu perusahaan atau organisasi.



GAMBAR 2.1.

Paradigma Penelitian Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi

2.3. HIPOTESIS

Perumusan hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Sugiyono (2011:64) menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut :

"Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik" .

Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini bahwa :

H1: Pembelajaran organisasi pada perusahaan PT. Jasa Marga (PERSERO) Tbk Cabang Purbaleunyi cukup baik.

H2: Kompetensi pada perusahaan PT. Jasa Marga (PERSERO) Tbk Cabang Purbaleunyi cukup baik

H3: Kinerja pada perusahaan PT. Jasa Marga (PERSERO) Tbk Cabang Purbaleunyi cukup tinggi

H4: Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi.

H5: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

H6: Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

H7: Pembelajaran organiasi berpengaruh terhadap kinerja dengan kompetensi sebagai mediasi