

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MENJADI  
PREDIKTOR ORGANISASI PEMBELAJARAN  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
(Study Kasus pada PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta)**



**Tesis**

**Disusun oleh :**

**Agapita Sri Haryanti, ST  
NIM: C4A004118  
Angkatan: XXIII-Sore A**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2006**



### *Sertifikasi*

Saya, *Agapita Sri Haryant ST*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Agapita Sri Haryanti, ST

Maret 10 Maret 2006



## Sertifikasi

Saya, Agapita Sri Haryanti, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Agapita Sri Haryanti

7 Maret 2006

## *ABSTRACT*

This research analyze predictors of learning organization to increase employee performance in PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta. The research problem are what predictors of learning organization. This research builds a model and five hypotheses to answer the research problem.

Respondents of this research are 106. Respondents are employee of PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta. This research uses Structural Equation Modeling (SEM) under AMOS 5.0 program as analysis tools.

The data analysis result of this research shows that research model and result can be accepted. The result of the research proves that training and education, information flow, and vision and strategy have positive and significant influence to learning organization. Moreover, learning organization has positive and significant influence to employee performance. The higher training and education, information flow, and vision and strategy, the higher employee performance through the learning organization.

Based on the results of the research could be taken theoretical implications that this research gives more justifications for antecedents positively influence learning organization, i.e.: training and education, information flow, and vision and strategy. Managerial implications of this research are suggestions to PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta to pay more attention to vision and strategy because this factor is the most dominant factor to build learning organization. Limitation of this research is using data only from employee in PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta. Further research need to develop the model in different branch and adding predictor of learning organization.

Keywords: Reward and recognition, training and education, information flow, vision and strategy, learning organization, and employee performance.

## ABSTRAKSI

Penelitian ini menganalisis prediktor-prediktor dari organisasi pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta. Rumusan masalahnya adalah apa prediktor dari organisasi pembelajaran. Penelitian ini mengembangkan model penelitian dan lima hipotesis guna menjawab permasalahan yang ada.

Responden dalam penelitian ini sebanyak 106 orang. Para responden tersebut merupakan para karyawan di PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan melalui AMOS 5.0 sebagai alat analisisnya.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian dan hasilnya dapat diterima. Hasil penelitian membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, visi dan strategi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran. Selanjutnya, organisasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, visi dan strategi maka akan semakin meningkat kinerja karyawan melalui organisasi pembelajaran.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka implikasi teoritis yang dapat memberikan justifikasi yang lebih kuat bagi anteseden yang mempengaruhi organisasi pembelajaran, seperti pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, visi dan strategi. Implikasi manajerial menyarankan agar PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta lebih memberikan perhatian terhadap visi dan strategi karena faktor ini merupakan faktor yang paling dominan untuk membangun organisasi pembelajaran. Keterbatasan penelitian adalah penggunaan data yang hanya berasal dari para karyawan di PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta. Penelitian mendatang perlu mengembangkan model ini pada cabang yang berbeda dan menambahkan prediktor dari organisasi pembelajaran.

Kata kunci : Pengakuan dan penghargaan , pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, visi dan strategi, organisasi pembelajaran, dan kinerja karyawan.

## **KATA PENGANTAR**

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas semua rahmat, dan karunia-Nya yang telah mengizinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul: **“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MENJADI PREDIKTOR ORGANISASI PEMBELAJARAN UNTUK PENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus pada PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta) “**.

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Tuhan Yang Maha Kuasa, yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran di tengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihadjo sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, kebaikan, serta suasana yang hangat selama penyusunan tesis ini.
2. Drs. Mudji Rahardjo, SU sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini
3. Drs. Riasto Widiatmono, DEA sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.

4. Segenap dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah menularkan ilmu dan pengetahuan, memberikan arahan belajar, dan juga diskusi yang mencerdaskan.
5. Manajer PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta atas ijinnya untuk melakukan penelitian.
6. Suami dan anak-anakku yang telah banyak membantu dan memberikan motivasi dalam penulisan tesis ini.
7. *Staff academic affairs, administration affairs, librarians, computer officers, dan securities.* Terima kasih atas pelayanan, kerjasama, dan dedikasi yang baik.

Penulis berharap tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, 7 Maret 2006

Penulis

Agapita Sri Haryanti

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Tingginya tingkat persaingan yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi telah memberikan tekanan yang besar terhadap organisasi tersebut untuk merubah dirinya. Perubahan yang dilakukan bersifat menyeluruh, tidak hanya pada tahap organisasi saja melainkan juga mencakup individu-individu dalam organisasi. Semua individu dalam organisasi harus berubah, belajar, dan tumbuh lebih cepat dibandingkan masa lalu. Kemampuan organisasi dan individu dalam merespon perubahan lingkungan di sekitar mereka akan menjadi bekal untuk menghadapi persaingan di era informasi ini. Lebih jauh lagi, sebuah organisasi tidak hanya harus menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang sedang terjadi saat ini tetapi juga dituntut untuk mampu mengembangkan kapabilitas unik yang memungkinkan organisasi dan individu merespon potensi perubahan-perubahan di masa datang (Kahle, 2000). Kemampuan organisasi untuk belajar secara cepat menjadi kunci bagi keberhasilan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Berkaitan dengan adanya tuntutan agar organisasi tumbuh menjadi organisasi yang selalu siap menghadapi perubahan maka pada tahun 1990 munculah sebuah konsep atau paradigma baru dalam dunia bisnis yang dikenal dengan sebutan organisasi pembelajaran (*learning organization*). Menurut Parmono (2001) organisasi pembelajaran merupakan organisasi yang memberdayakan seluruh anggotanya untuk melakukan aktivitas pembelajaran. Inti dari organisasi belajar terletak pada kemampuan organisasi



untuk selalu belajar dari perubahan yang terjadi. Semua pelaku yang terlibat didalam organisasi dituntut untuk selalu mengadakan perbaikan (*continous improvement*) dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Peranan organisasi tidak lagi difokuskan pada persoalan eksternal organisasi, tetapi lebih ditekankan pada bagaimana internal organisasi mampu bertahan dan belajar ditengah persaingan yang ada. Bagaimanapun, implementasi organisasi belajar bukanlah tugas yang mudah. Proses belajar dalam organisasi merupakan hal baru yang harus dapat diterima dan didukung oleh semua pihak yang terlibat. Tanggung jawab penciptaan organisasi belajar tidak dapat hanya dipikul oleh seorang manajer saja, tetapi juga membutuhkan keterlibatan semua orang dalam organisasi. Sebagian besar pembicaraan tentang organisasi belajar hanya berkuat pada masalah filosofi dan *grand schemes*.

Kaitan antara organisasi pembelajaran dengan sumber daya manusia dapat dilihat dari peran SDM atau para karyawan di dalamnya. Sumber daya manusia merupakan tulang punggung kehidupan organisasi atau perusahaan. Maju tidaknya suatu perusahaan sangat tergantung dari kualitas SDM yang dimilikinya. Seiring dengan perubahan lingkungan yang cepat maka perusahaan dituntut untuk selalu mampu mengantisipasinya. Dalam hal ini, kebutuhan akan SDM yang tangguh menjadi penting. Konsep pengembangan SDM di dalam perusahaan tidak lagi dapat dilakukan seperti dulu yang lebih menekankan pada sistem rekrutmen, penggajian, atau pelatihan saja namun konsep pengembangan SDM harus berlangsung terus menerus sepanjang individu bekerja di perusahaan tersebut. Perusahaan perlu menyiapkan diri secara berkelanjutan melalui proses belajar. Oleh karena itu, organisasi masa depan adalah organisasi pembelajaran yang memberikan kesempatan kepada seluruh karyawannya untuk terus menerus belajar

dan memecahkan masalah bersama-sama agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama (Tjiptoherijanto, 2004).

Terdapat berbagai penelitian tentang organisasi pembelajaran karena organisasi pembelajaran dipandang memberikan dampak positif bagi perusahaan di masa datang. Penelitian mengenai organisasi pembelajaran yang dilakukan oleh Griego et al., (2000) menunjukkan hasil ada dua prediktor dari organisasi pembelajar yaitu pengakuan dan penghargaan (*rewards and recognition*) serta pelatihan dan pengembangan (*training and education*). Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Chaston et al (2000) dan Goh dan Richards (1997) membuktikan bahwa visi dan strategi serta aliran informasi juga menjadi faktor-faktor yang penting bagi kesuksesan organisasi pembelajaran.

Berdasarkan *research gap* di atas, penelitian ini berupaya untuk mengkonfirmasi ulang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan organisasi pembelajaran. Penelitian ini mencoba menambahkan prediktor organisasi pembelajaran hasil temuan Griego et al., (2000) yaitu pengakuan dan penghargaan serta pelatihan dan pengembangan dengan hasil penelitian Chaston et al., (2000) dan Goh dan Richards (1997) yang membuktikan bahwa visi dan strategi serta aliran informasi juga merupakan prediktor dari organisasi pembelajaran.

Berangkat dari latar belakang untuk mengetahui prediktor organisasi pembelajaran maka penelitian ini mengambil objek penelitian di PT Gramedia Pustaka Utama (GPU). Pertimbangan memilih PT Gramedia Utama sebagai objek penelitian adalah PT. Gramedia Pustaka Utama (GPU), sebagai salah satu perusahaan percetakan dan penerbitan besar di Indonesia mengalami berbagai perubahan kondisi persaingan. Seiring dengan dimasukinya AFTA (*Asean Free Trade Area*) 2003 dan menjelang APEC

(*Asia Pasific Economic Cooperation*) 2020, GPU harus mempersiapkan diri dengan baik.

Berbagai tantangan yang dihadapi oleh GPU diantaranya adalah :

1. Makin kuatnya perusahaan pesaing, seperti Erlangga, Binarupa Aksara, Kanisius, Mizan, dll.
2. Mulai dikembangkannya berbagai produk *substitusi* seperti *audio-visual* dan *digital* (komputer dan internet).
3. Adanya kampanye mengenai akan tergantikannya industri informasi tercetak dengan industri digital.

Berbagai tantangan tersebut mau tidak mau telah memaksa GPU untuk menyesuaikan diri. Bila pada masa sebelumnya, jumlah perusahaan yang berkecimpung dalam bidang penerbitan buku relatif sedikit maka sekarang ini jumlahnya terus meningkat. Kondisi ini ditambah dengan besarnya kemungkinan masuknya penerbit-penerbit asing seperti dari kawasan ASEAN yang telah memiliki kemampuan dan tenaga kerja yang lebih profesional. Namun demikian, sampai saat ini GPU cukup sukses untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya. Hal ini dapat dilihat dari jumlah penjualan bukunya yang berhasil melampaui target yang ditetapkan. Selain itu, jumlah karyawan GPU saat ini telah mencapai 164 orang dibandingkan pada awalnya yang hanya empat orang. Indikator. Kunci keberhasilan GPU terletak pada kemauan dan kemampuan perusahaan untuk terus menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan lingkungan yang terjadi. Perkembangan dan prestasi PT. Gramedia Pustaka Utama membuktikan bahwa perusahaan ini merupakan organisasi pembelajaran yang terus belajar dan bertumbuh. Perkembangan dan prestasi ini tidak terlepas dari pembinaan sumber daya manusia dan organisasi yang baik.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sebagaimana telah diuraikan pada latar belakang di atas bahwa ada *research gap* mengenai prediktor dari organisasi pembelajaran. Penelitian Griego et al., (2000) menunjukkan hasil ada dua prediktor dari organisasi pembelajaran yaitu pengakuan dan penghargaan (*rewards and recognition*) serta pelatihan dan pengembangan (*information flow*). Sedangkan Chaston et al., (2000) dan Goh dan Richards (1997) membuktikan bahwa visi dan strategi serta aliran informasi juga menjadi faktor yang penting bagi kesuksesan organisasi pembelajaran. Oleh karena itu masalah penelitian yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah apa saja faktor-faktor yang menjadi prediktor organisasi pembelajaran. Selain itu, penelitian ini juga hendak menguji bagaimana pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan. Dari rumusan masalah penelitian tersebut maka muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut ini:

1. Bagaimana pengaruh pengakuan dan penghargaan terhadap organisasi pembelajaran.
2. Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap organisasi pembelajaran
3. Bagaimana pengaruh aliran informasi terhadap organisasi pembelajaran.
4. Bagaimana pengaruh visi dan strategi terhadap organisasi pembelajaran.
5. Bagaimana pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan

## **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Membuktikan pengaruh pengakuan dan penghargaan terhadap organisasi pembelajaran.
2. Membuktikan pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap organisasi pembelajaran
3. Membuktikan pengaruh aliran informasi terhadap organisasi pembelajaran.
4. Membuktikan pengaruh visi dan strategi terhadap organisasi pembelajaran.
5. Membuktikan pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi aspek teoritis dan aspek praktis yaitu :

#### **1. Aspek Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang cukup penting bagi pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada umumnya dan ilmu yang berkaitan dengan organisasi pembelajaran pada khususnya beserta aplikasinya. Dalam hal ini menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi pembelajaran dalam kaitannya dengan kinerja karyawan.

#### **2. Aspek Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen perusahaan PT. Gramedia Pustaka Utama dalam usahanya meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen karyawan dan organisasi pembelajaran.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Upaya pengelolaan kinerja karyawan yang lebih tinggi ini terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Robbins (2001) menjelaskan bahwa kriteria yang paling umum untuk menilai kinerja karyawan dapat dilihat dari tugas individu yang diberikan, perilakunya, dan ciri individunya. Ketiga hal ini akan menentukan cara karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Logika penghubung praktek SDM dan kinerja perusahaan menarik secara intuitif dan didukung oleh argumen teoritis dari sejumlah disiplin. Dari ekonomi mikro, teori *human capital* menjelaskan bahwa produktifitas yang meningkat yang bermula dari investasi *human capital* yang tergantung pada kontribusi karyawan pada perusahaan. Maka dari itu, makin tinggi potensi kontribusi karyawan dalam suatu perusahaan, makin besar peluang perusahaan akan berinvestasi dalam *human capital* (lewat aktifitas manajemen sumber daya manusia) dan diharapkan investasi ini akan mengarah pada produktifitas individual dan kinerja perusahaan yang lebih tinggi (Youndt et al, 1996).

### **2.1.2 Organisasi Pembelajaran**

Konsep organisasi pembelajaran (*the learning organization*) mulai menjadi perbincangan serius semenjak tahun 70-an. Definisi yang sesuai dari organisasi pembelajaran (*learning organization*) masih menjadi perdebatan. Namun demikian akan lebih mudah dipahami jika organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai organisasi yang memberdayakan seluruh anggotanya untuk melakukan aktivitas pembelajaran. Konsep organisasi pembelajaran sendiri sering kali ditukarbalikkan maknanya dengan pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Padahal pembelajaran organisasi adalah proses atau aktivitas organisasi yang bertujuan untuk mencapai kondisi ideal bagi sebuah organisasi pembelajaran. Sedangkan pengertian organisasi pembelajaran lebih menekankan pada organisasinya yang memberi peluang bagi individu di dalamnya untuk belajar dan bukan menekankan pada proses pembelajarannya sebagaimana pengertian konsep pembelajaran organisasi (Parmono, 2001).

West dan Burnes (2000) memberikan penjelasan yang baik mengenai perbedaan antara pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan organisasi pembelajaran (*learning organization*). Pembelajaran organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan tipe-tipe aktifitas yang terdapat dalam organisasi pada waktu pembelajaran organisasi mengacu pada keadaan di dalam maupun di luar organisasi tersebut. Sedangkan organisasi pembelajaran adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku-perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru.

Slater dan Narver (1995) menjelaskan adanya tiga tahapan proses dalam organisasi pembelajaran, yaitu akuisisi informasi, penyebaran informasi, dan berbagi interpretasi. Tahap akuisisi informasi menekankan pada perlunya organisasi untuk menggali dan mengumpulkan berbagai informasi yang berguna. Informasi tersebut dapat berasal dari pengalaman langsung, pengalaman dari organisasi lain, maupun pengalaman masa lalu organisasi. Tahap selanjutnya yaitu penyebaran informasi terkait dengan perlunya organisasi untuk menyebarkan informasi yang diperolehnya kepada seluruh bagian atau individu dalam organisasi. Penyebaran informasi dipandang efektif jika informasi tersebut dapat memberi masukan sesuai dengan kebutuhan tiap-tiap bagian dalam organisasi. Tahap terakhir yaitu berbagi interpretasi terkait dengan kemampuan organisasi secara keseluruhan dalam merumuskan strateginya secara global untuk menghadapi persaingan yang ada. Semakin baik strategi yang dihasilkannya maka seharusnya akan berdampak positif bagi kinerja perusahaan di masa datang.

Parmono (2001) menyatakan bahwa upaya menjadi sebuah organisasi pembelajaran bukanlah hal yang mustahil. Upaya pembentukan organisasi pembelajaran



ini harus memperhatikan faktor-faktor budaya, strategi, struktur dan lingkungan organisasi yang bersangkutan. Lebih jauh dikemukakan bahwa ada delapan karakteristik yang harus dimiliki oleh organisasi agar berhasil menjadi organisasi pembelajaran, yaitu :

1. Adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam organisasi, bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari.
2. Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang lebih segar.
3. Adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan.
4. Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran.
5. Adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran.
6. Adanya keterbukaan sistem manajemen data dan akuntansi yang bisa diakses oleh para pengguna yang lebih luas namun berkompeten.
7. Semakin kaburnya batas-batas yang ada antar karyawan dan antar departemen sehingga memungkinkan terciptanya keterbukaan komunikasi dan hubungan pemasok-pelanggan (*supplier-customer relationship*) dalam setiap tahapan proses manajemen.
8. Adanya pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal (*rational experiment*).

### **2.1.3 Pengakuan dan Penghargaan (*Reward and Recognition*)**

Bennett dan O'Brien (dalam Griego, 2000) mengemukakan dengan kuat bahwa balasan atau pengakuan dan penghargaan merupakan aspek penting dalam membangun sebuah organisasi pembelajaran. Lebih jauh dikemukakan bahwa sistem pemberian hak dan penghargaan harus mendukung dan mendorong pembelajaran individu dan organisasi. Bentuk dari hal ini bisa bermacam-macam, misalnya memberi penghargaan bagi karyawan yang berani mengambil risiko untuk menawarkan ke perusahaan rencana pembagian-keuntungan yang berguna bagi setiap orang ketika organisasi tumbuh belajar dan bertumbuh.

Sebuah perusahaan harus menciptakan sistem pemberian balasan (*reward*) untuk mendorong tumbuhnya eksplorasi, inovasi, dan pengembangan pembelajaran. Terdapat banyak sekali keuntungan bagi individu dan organisasi yang didapat dari memberikan penghargaan seperti makin besarnya perasaan memiliki organisasi. Selain itu keuntungan lain yang bisa dihasilkan adalah pengurangan tingkat keluar masuk (*turnover*) dan absennya karyawan, keterlibatan karyawan yang lebih besar, dan meningkatnya fokus pada nilai-nilai dan tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan, individu dalam organisasi yang memberikan balasan dan penghargaan atas kinerja mereka selama ini akan merasa puas dan lebih termotivasi untuk mengembangkan dirinya.

### **2.1.4 Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Education*)**

Pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Secara sederhana pelatihan menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta ketrampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Sedangkan pengembangan dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Pengembangan menguntungkan baik bagi organisasi maupun individu. Para karyawan dan para manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang memadai akan meningkatkan

kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif (Mathis dan Jackson, 2001).

Pelatihan dan pengembangan merupakan aspek kunci dari organisasi pembelajaran. Gephart et al., (dalam Gregori, 2000) melaporkan bahwa pelatihan merupakan alat yang sering digunakan dalam proses pembelajaran. Pelatihan merupakan faktor yang sangat mempengaruhi peningkatan kinerja. Hal ini dikarenakan pada dasarnya tujuan pelatihan dan pendidikan dalam organisasi pembelajaran adalah untuk mencapai tingkat fasilitasi pembelajaran. Suatu pelatihan atau pendidikan akan membawa kepada pembelajaran dan pembelajaran membawa pada peningkatan kinerja pekerjaan. Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa terdapat tiga wilayah pembelajaran yaitu ketrampilan, pengetahuan, dan sikap. Ketiga wilayah ini merupakan akibat dari pelatihan dan pendidikan yang akan membawa pada peningkatan kinerja. Padahal pengembangan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, dan ketangkasan merupakan hal penting bagi kesuksesan dan pembelajaran organisasi, dan menghindarkan tenggelamnya organisasi di abad dua puluh satu ini. Secara umum, berbagai penelitian menyetujui bahwa pengetahuan dan ketrampilan harus dikembangkan agar mendorong organisasi untuk belajar.

Probosari (2003) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan yang sering diidentikkan dengan belajar merupakan upaya perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawannya. Melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan memiliki kesempatan untuk memperoleh pengetahuan dan wawasan baru yang dapat merubah tingkah laku dan tindakan mereka. Dengan pelatihan dan pengembangan sebenarnya perusahaan sedang melakukan *conditioning* yang menurut para pakar merupakan media tepat untuk program pembelajaran manusia. Hal ini jelas menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan menjadi faktor penting bagi tumbuhnya pembelajaran dalam organisasi.

Pelatihan dan pengembangan juga menjadi titik sentral dalam memberdayakan karyawan untuk menghadapi tantangan kedepan. Dalam banyak kasus pada umumnya, perusahaan yang menerapkan pemberdayaan berasumsi bahwa karyawan telah memiliki kemampuan yang memadai. Namun sayangnya, kenyataan membuktikan bahwa hanya sedikit karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Wilberforce, 2000). Oleh karena itu, beberapa perusahaan menyiasatinya dengan melakukan berbagai pelatihan dan pengembangan kemampuan pekerja. Dengan adanya pelatihan tersebut, kemampuan karyawan akan meningkat karena ada proses pembelajaran yang diikutinya.

### **2.1.5 Aliran Informasi (*Information Flow*)**

Informasi dalam pengertian ini diartikan sebagai pengetahuan masa dahulu dan masa sekarang yang digunakan untuk memprediksi masa depan. Informasi merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Informasi juga dapat digunakan sebagai dasar bagi pihak manajemen untuk mengambil suatu kebijakan. Informasi dapat berasal dari berbagai macam sumber, baik yang bersifat internal (berasal dari dalam

organisasi) maupun eksternal (berasal dari luar organisasi). Aliran informasi menjadi salah satu hal kritis bagi pembelajaran organisasi dan kesuksesannya. Penelitian menunjukkan aliran informasi memiliki dampak terhadap produktivitas, kualitas, dan pembelajaran dalam organisasi yang akan membawa organisasi tersebut memiliki keunggulan untuk menghadapi persaingan (Griego, 2000).

Probosari (2003) menjelaskan bahwa komunikasi menjadi bagian penting untuk memberdayakan karyawan. Komunikasi yang terbuka memungkinkan adanya saling memahami antara karyawan dan pihak manajemen. Komunikasi yang terbuka juga memungkinkan adanya aliran informasi yang tepat dalam organisasi. Dalam pengertian inilah komunikasi memainkan peran untuk memperlancar aliran informasi antar individu.

Penelitian Wilberforce (2000) menunjukkan bahwa aktivitas tukar informasi memegang peran sentral bagi kesuksesan pemberdayaan. Bagi suatu organisasi yang menerapkan pemberdayaan karyawan, aktivitas tukar informasi sangat diperlukan. Karyawan yang diberdayakan, memerlukan berbagai masukan informasi. Informasi-informasi tersebut diantaranya adalah informasi tentang kondisi organisasi, kondisi persaingan, masukan dari rekan kerja maupun atasan. Dengan adanya aktivitas tukar informasi, maka proses pemberdayaan karyawan akan sukses dan yang lebih penting lagi dengan aliran informasi yang baik maka karyawan akan lebih mudah untuk mempelajari hal-hal baru yang sebelumnya tidak diketahuinya.

### **2.1.6 Visi dan Strategi (*Vision and Strategy*)**

Visi merupakan suatu keinginan terhadap keadaan di masa datang yang dicita-citakan oleh seluruh personel perusahaan. Cita-cita di masa depan yang ada di benak pendiri yang kira-kira mewakili seluruh anggota perusahaan. Visi juga dapat dipandang sebagai pedoman apa yg akan dicapai perusahaan. Griego (2000) dalam penelitiannya menekankan akan arti pentingnya sebuah visi dalam pembentukan organisasi pembelajaran. Keberadaan visi akan memberikan arahan atau panduan (*guiding*) bagi anggota organisasi sehingga dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

Sedangkan strategi secara umum dapat diartikan sebagai cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Strategi merupakan alat menciptakan suatu posisi dalam konteks lingkungannya (*strategy is positioning*), dan untuk memperoleh dan mempertahankan posisi tersebut, perusahaan memerlukan perilaku kolektif yang

fundamental dalam melakukan segala sesuatu (*strategy is perspective*) (Nisjar dan Winardi, 1997).

Perusahaan atau organisasi harus mampu menjelaskan visi dan strateginya secara baik sehingga tidak membingungkan karyawan. Penelitian Babakus (1996) menunjukkan bahwa peraturan-peraturan (strategi) yang membingungkan akan berdampak pada munculnya banyak pertentangan yang dapat menimbulkan konflik. Padahal munculnya konflik dipandang sebagai hal yang merugikan bagi kelangsungan organisasi atau perusahaan. Adanya konflik dalam organisasi juga diyakini akan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya para karyawan lebih menyukai kondisi kondusif dalam lingkungan kerjanya. Hal ini dapat terwujud jika visi dan strategi perusahaan dapat dipahami dengan baik oleh individu-individu organisasi.

### **2.1.7 Pengaruh Pengakuan dan Penghargaan - Organisasi Pembelajaran**

Penelitian yang dilakukan oleh Griego et al., (2000) menunjukkan adanya bukti bahwa pengakuan dan penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran. Seorang karyawan memang dapat mengembangkan dirinya sendiri tanpa harus menunggu adanya tanggapan (balasan dan penghargaan) dari organisasi. Namun demikian, dalam sebuah organisasi yang profesional keberadaan balasan dan penghargaan ternyata mampu mempercepat tumbuhnya proses pembelajaran. Lebih jauh dijelaskan bahwa sistem balasan dan penghargaan harus diarahkan untuk mendukung karyawan dan pembelajaran organisasi. Hal ini dimungkinkan karena dengan adanya balasan dan penghargaan seorang karyawan akan dapat belajar secara lebih cepat

guna mengatasi kekurangannya selama ini yang berarti juga mendukung terciptanya organisasi pembelajaran.

Lang dan Berman (2000) juga mengemukakan bahwa perlu bagi organisasi untuk menghargai apa yang dilakukan oleh karyawannya. Langkah untuk menghargai pembelajaran karyawan dapat berupa rekomendasi peningkatan gaji dan promosi bagi karyawan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa dalam upaya untuk membentuk organisasi pembelajaran, manajer perlu memberi stimulus yang dapat membangkitkan semangat karyawan untuk terus belajar. Stimulus ini dapat berupa balasan dan penghargaan atas upaya mereka selama ini.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis pertama yaitu

H1 : Pengakuan dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran.

### **2.1.8 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan - Organisasi Pembelajaran**

Dengan mengacu pada hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Griego et al (2000) maka dapat diketahui adanya pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan pendidikan atau pengembangan terhadap organisasi pembelajaran. Tujuan utama dari pelatihan dan pendidikan adalah untuk menciptakan fasilitas pembelajaran dalam organisasi. Pelatihan merupakan alat untuk pembelajaran sehingga dengan adanya fasilitas pelatihan dan pendidikan dalam organisasi maka organisasi tersebut sebenarnya sedang menciptakan sarana yang mendukung kesuksesan organisasi pembelajaran.

Dengan adanya pelatihan dan pendidikan dalam organisasi maka secara otomatis organisasi tersebut telah berperilaku sebagai organisasi pembelajaran.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Wyer et al (2000) tentang membangun organisasi pembelajaran di industri kecil juga menemukan pentingnya pelatihan dan pengembangan untuk menunjang keberhasilan organisasi pembelajaran. Manajer dituntut untuk mampu menciptakan iklim yang mendorong adanya pembelajaran setiap harinya. Dalam industri kecil, upaya penciptaan iklim pembelajaran ini lebih sulit dilakukan karena adanya kegiatan operasional yang cukup padat yang harus dikerjakan oleh para karyawan. Meskipun demikian, penciptaan iklim pembelajaran tetap diperlukan dan dimulai secara perlahan. Pada kenyataannya iklim pembelajaran dapat diwujudkan dengan memberikan toleransi atas kesalahan yang dibuat oleh karyawan atau dengan memberikan pelatihan-pelatihan kepada para karyawan.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis kedua yaitu :

H2 : Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran.

### **2.1.9 Pengaruh Aliran Informasi - Organisasi Pembelajaran**

Penelitian yang dilakukan oleh Chaston et al., (2000) menyimpulkan bahwa guna menciptakan organisasi pembelajaran, sebuah organisasi perlu menciptakan sistem yang memungkinkan para karyawan untuk secara aktif melakukan pertukaran pengetahuan dengan karyawan lain. Selain itu organisasi juga harus menciptakan sistem informasi

untuk meyakinkan bahwa tujuan dan strategi perusahaan mampu dikomunikasikan secara jelas kepada seluruh karyawan.

Hubungan aliran informasi dengan organisasi pembelajaran juga didukung oleh penelitian Goh dan Richards (1997) yang menjelaskan bahwa salah satu karakteristik organisasi pembelajaran adalah adanya kemampuan organisasi untuk melakukan transfer pengetahuan diantara bagian-bagian dalam organisasi. Aliran informasi seharusnya terjadi antar fungsi atau sub unit dalam organisasi. Dengan adanya aliran informasi tersebut maka perusahaan dapat mendistribusikan permasalahannya dan peluangnya ke seluruh bagian dalam organisasi sehingga organisasi tersebut menemukan strategi guna menghadapinya.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga yaitu

H3 : Aliran informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran.

#### **2.1.10 Pengaruh Visi dan Strategi - Organisasi Pembelajaran**

Penelitian yang dilakukan oleh Chaston et al., (2000) menyimpulkan bahwa tujuan (visi) dan strategi organisasi harus dapat dikomunikasi secara jelas kepada anggota organisasi. Visi dan strategi memberi panduan kepada individu dalam organisasi untuk memahami arah yang diinginkan organisasi. Tanpa adanya visi dan strategi yang mengarah pada terciptanya iklim pembelajaran maka sulit bagi organisasi untuk tumbuh sebagai organisasi pembelajaran. Ini menunjukkan bahwa keberadaan visi dan strategi memiliki pengaruh yang kuat bagi terciptanya organisasi pembelajaran.



Penelitian Goh dan Richards (1997) juga menunjukkan pentingnya keberadaan visi dan misi bagi organisasi pembelajaran. Dengan adanya visi dan strategi yang jelas, maka para karyawan akan dapat memberikan kontribusi sesuai tujuan organisasi. Salah satu bentuk strategi yang mendorong kesuksesan organisasi pembelajaran adalah adanya penghargaan organisasi terhadap para karyawan yang inovatif dengan cara memberi kesempatan karyawan untuk mencoba metode baru tanpa perlu merasa takut gagal. Hal ini menunjukkan dukungan atau komitmen organisasi untuk terus mengembangkan proses pembelajaran di dalam organisasi.

Wyer et al (2000) menyimpulkan bahwa untuk mengembangkan organisasi pembelajaran diperlukan kemampuan untuk menciptakan struktur dan budaya organisasi yang menitikberatkan pada aspek pembelajaran. Hal ini terkait dengan kemampuan manajer untuk menciptakan strategi yang mampu menyelaraskan proses pembelajaran dengan rutinitas pekerjaan. Manajer harus tetap melakukan kontrol tetapi tidak secara ketat sehingga kepercayaan diri pekerja akan semakin besar.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis keempat yaitu

H4 : Visi dan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran

#### **2.1.11 Pengaruh Organisasi Pembelajaran - Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian Kohli et al. (1998) menunjukkan bahwa karyawan yang tumbuh dalam organisasi yang mendukung pembelajaran ternyata mampu mencapai peningkatan kinerja yang lebih baik. Karyawan akan termotivasi untuk memperbaiki kualitasnya.

Karyawan yang termotivasi ini akan terus tumbuh dan berkembang serta aktif untuk mencari solusi-solusi baru dalam menghadapi permasalahan akan memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan kinerjanya. Karyawan tidak lagi merasa takut untuk belajar dari pengalaman masa lalunya. Hal ini menjadi bukti bahwa organisasi pembelajaran ternyata memiliki pengaruh positif dan signifikan guna meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sujana dkk (1994) berhasil membuktikan bahwa orientasi pembelajaran pada akhirnya akan mengarah pada peningkatan kinerja. Hal ini dimungkinkan mengingat orientasi pembelajaran akan memicu kreatifitas tenaga penjualan dan ini berarti tenaga penjualan tersebut bekerja secara lebih pintar (*smart*). Hal ini berbeda dengan orientasi kinerja yang akan menyebabkan tenaga penjualan bekerja lebih keras. Namun demikian kedua jenis orientasi ini sama-sama dipandang mampu meningkatkan kinerja mereka masing-masing.

Penelitian Pool (2000) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara penerapan organisasi pembelajaran dengan motivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Adanya dorongan untuk terus belajar telah memotivasi dirinya untuk terus meningkatkan kemampuannya. Dengan kata lain, adanya organisasi pembelajaran maka manajer dapat meningkatkan keahlian dirinya sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis kelima yaitu

H5 : Organisasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu akan menjelaskan mengenai hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang diajukan dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan dasar bagi terbentuknya hipotesis dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini.

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti / tahun	Judul	Model Analisis	Hasil	Kontribusi
1	Goh dan Richard (1997)	Benchmarking the Learning Capability of Organization	Analisis Faktor	Aliran informasi, visi dan misi merupakan komponen penting bagi organisasi pembelajaran	Hasil ini memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh aliran informasi terhadap organisasi pembelajaran (Hipotesis 3) dan pengaruh visi dan strategi terhadap organisasi pembelajaran (Hipotesis 4)
2	Kohli et al (1998)	Learning and Performance Orientation of Salespeople: the Role of Supervisors	SEM	Orientasi pembelajaran dalam organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Hasil ini memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan (Hipotesis 5)
3	Griego et al (2000)	Predictors of Learning Organizations: a Human Resource Development Practitioners's Perspective	Regresi	Pengakuan dan penghargaan serta pelatihan dan pendidikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran	Hasil ini memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh balasan dan penghargaan terhadap organisasi pembelajaran (Hipotesis 1) dan pengaruh pelatihan dan pendidikan terhadap organisasi pembelajaran (Hipotesis 2)

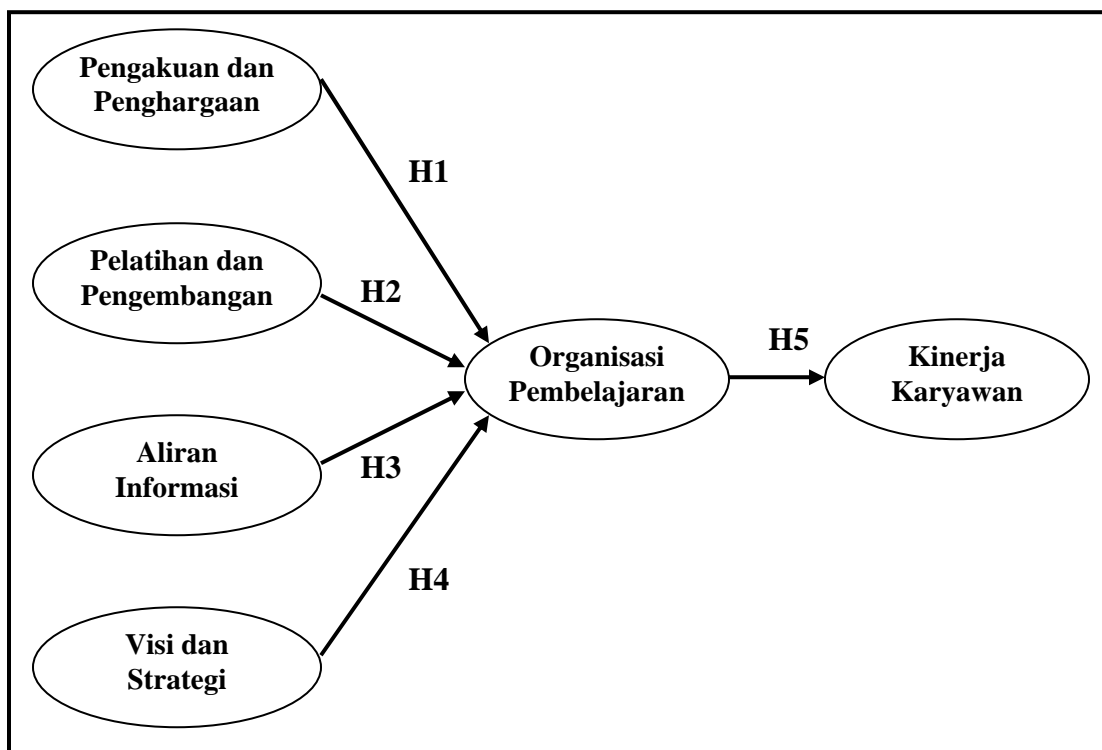
**2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa penelitian ini berupaya untuk menjawab permasalahan mengenai prediktor organisasi pembelajaran. Dari hasil

penelitian yang dilakukan oleh Griego et al., (2000) dan Goh dan Richard (1997) diketahui ada empat variabel yang dapat diajukan sebagai prediktor dari organisasi pembelajaran yaitu pengakuan dan penghargaan, pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, serta visi dan strategi. Selain itu penelitian ini juga hendak meneliti pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil telaah pustaka di atas, maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar 2.1.

Gambar 2.1

### Kerangka Pemikiran Teoritis



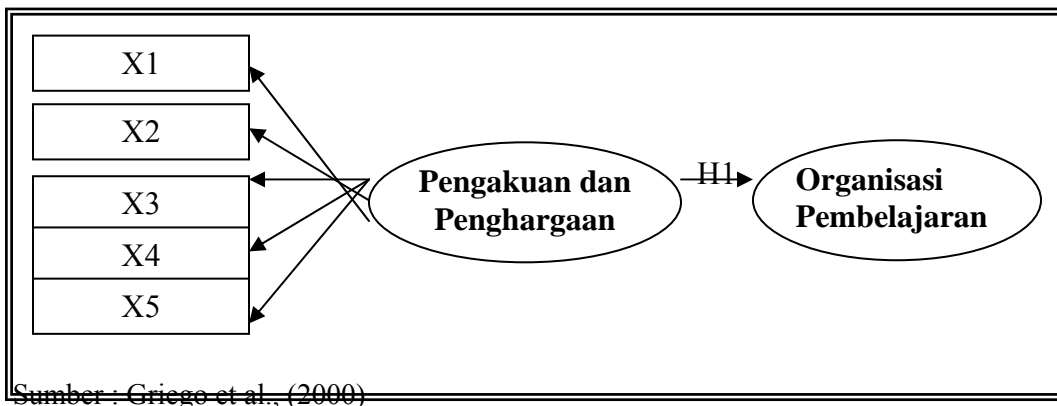
Sumber : Griego et al (2000); Goh dan Richard (1997); Kohli et al (1998)

## 2.4 Dimensionalisasi Variabel

### 2.4.1 Dimensionalisasi Pengakuan dan Penghargaan

Variabel pengakuan dan penghargaan dibentuk dari lima indikator yaitu pengakuan terhadap upaya karyawan, penghargaan terhadap upaya pemecahan masalah, penghargaan terhadap kesuksesan pertemuan yang menantang, sistem gaji sesuai profit, dan adanya bonus prestasi seperti dalam gambar 2.2 berikut ini:

**Gambar 2.2**  
**Dimensionalisasi Pengakuan dan Penghargaan**



Keterangan :

X1 : Pengakuan terhadap upaya karyawan

Pengakuan terhadap upaya karyawan adalah kemauan pimpinan untuk menghargai upaya para karyawannya.

X2 : Penghargaan terhadap upaya pemecahan masalah

Penghargaan terhadap upaya pemecahan masalah adalah kemauan pimpinan untuk memberikan penghargaan atas upaya karyawan.

X3 : Penghargaan terhadap kesuksesan pertemuan yang menantang

Penghargaan terhadap kesuksesan pertemuan yang menantang adalah kemauan pimpinan untuk menghargai kesuksesan pertemuan.

X4 : Sistem gaji sesuai profit

Sistem gaji sesuai profit adalah kemauan organisasi untuk menerapkan sistem gaji berdasarkan profit.

X5 : Adanya bonus prestasi

Adanya bonus prestasi adalah kemauan organisasi untuk menerapkan system bonus prestasi guna merangsang semangat kerja karyawan

#### **2.4.2 Dimensionalisasi Pelatihan dan Pengembangan**

Variabel pelatihan dan pengembangan dibentuk oleh lima indikator yaitu peningkatan ketrampilan dalam memecahkan masalah, peningkatan ketrampilan dalam penggunaan peralatan, peningkatan keahlian, tersedianya sarana pelatihan, dan kesempatan mengembangkan diri yang mendukung proses seperti dalam gambar 2.3 berikut ini:

**Gambar 2.3**

#### **Dimensionalisasi Pelatihan dan Pengembangan**





Sumber : Griego et al., (2000)

Keterangan

X6 : Peningkatan ketrampilan dalam memecahkan masalah.

Peningkatan ketrampilan dalam memecahkan masalah adalah bentuk dukungan organisasi untuk meningkatkan kemampuan memecahkan masalah bagi para karyawan.

X7 : Peningkatan ketrampilan dalam penggunaan peralatan

Peningkatan ketrampilan dalam penggunaan peralatan adalah bentuk dukungan organisasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menggunakan peralatan.

X8 : Peningkatan keahlian yang mendukung proses

Peningkatan keahlian yang mendukung proses adalah bentuk dukungan organisasi untuk meningkatkan ketrampilan karyawan terkait proses produksi.

X9 : Tersedianya sarana pelatihan

Tersedianya sarana pelatihan adalah kemauan organisasi untuk menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung.

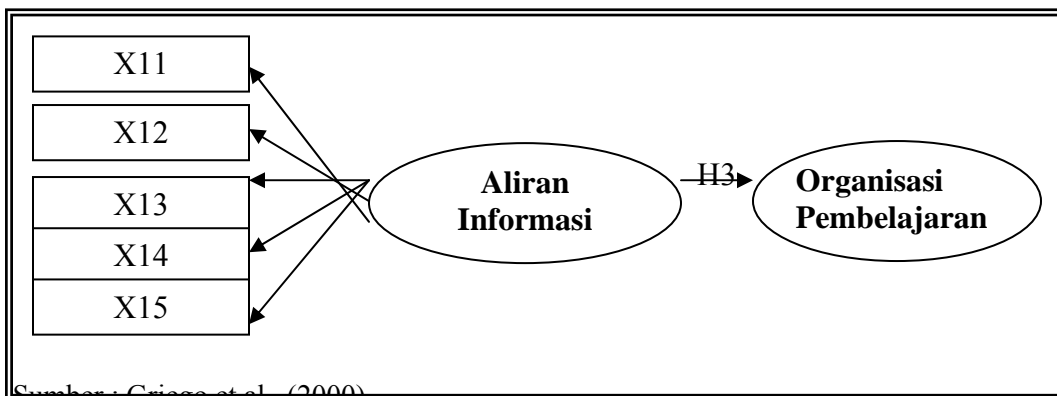
X10 : Kesempatan mengembangkan diri

Kesempatan mengembangkan diri adalah kesempatan sama yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk mengembangkan dirinya.

### 2.4.3 Dimensionalisasi Aliran Informasi

Variabel aliran informasi dibentuk dari lima indikator yaitu adanya komunikasi terhadap seluruh karyawan, adanya pertemuan antar bagian organisasi, penggunaan teknologi untuk mendukung komunikasi, adanya pertemuan secara rutin, dan keterbukaan informasi.

**Gambar 2.4**  
**Dimensionalisasi Aliran Informasi**



Sumber : Griego et al., (2000)

Keterangan :

X11 : Adanya komunikasi terhadap seluruh karyawan

Adanya komunikasi terhadap seluruh karyawan adalah adanya kebebasan dalam berkomunikasi antar karyawan.



X12 : Adanya pertemuan antar bagian organisasi

Adanya pertemuan antar bagian organisasi adalah adanya pertemuan atau diskusi dengan departemen-departemen lain yang berada dalam organisasi.

X13 : Penggunaan teknologi untuk mendukung komunikasi.

Penggunaan teknologi untuk mendukung komunikasi adalah dukungan organisasi untuk memanfaatkan teknologi canggih guna mendukung kelancaran komunikasi.

X14 : Pertemuan secara rutin

Pertemuan secara rutin adalah adanya pertemuan antara karyawan dengan pimpinan untuk membahas perkembangan yang terjadi.

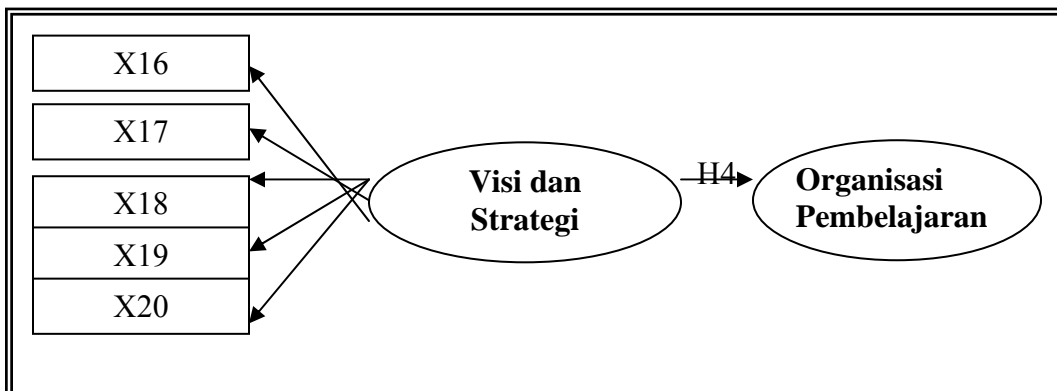
X15 : Keterbukaan informasi

Keterbukaan informasi adalah dorongan organisasi agar karyawan memberikan informasi secara jelas.

#### 2.4.4 Dimensionalisasi Visi dan Strategi

Variabel visi dan strategi dibentuk dari lima indikator yaitu adanya visi untuk belajar, adanya visi untuk terus mengembangkan diri, dan adanya strategi yang terus menyesuaikan dengan perubahan, komitmen pimpinan, dan peran serta pimpinan.

**Gambar 2.5**  
**Dimensionalisasi Visi dan Strategi**



Sumber : Griego et al., (2000)

Keterangan :

X16 : Adanya visi untuk belajar

Adanya visi untuk belajar adalah tekad organisasi untuk mendorong karyawannya untuk terus belajar.

X17 : Adanya visi untuk terus mengembangkan diri

Adanya visi untuk terus mengembangkan diri adalah bentuk perencanaan dari organisasi untuk terus menerus mengembangkan ketrampilan karyawannya.

X18 : Adanya strategi yang terus menyesuaikan dengan perubahan.

Adanya strategi yang terus menyesuaikan dengan perubahan adalah kebijakan organisasi untuk memperhatikan berbagai perubahan yang mungkin terjadi di masa datang.

X19 : Komitmen pimpinan

Komitmen pimpinan adalah komitmen pimpinan organisasi untuk lebih memberdayakan karyawannya.

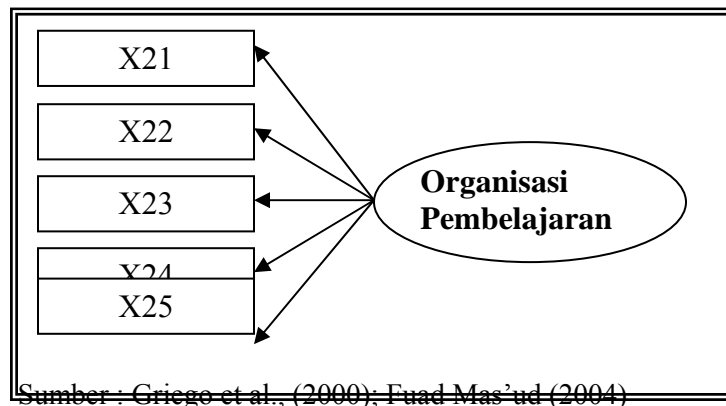
X20 : Peran serta pimpinan

Peran serta pimpinan adalah kemauan pimpinan untuk mendampingi karyawan dalam memutuskan kebijakan

#### **2.4.5 Dimensionalisasi Organisasi Pembelajaran**

Variabel organisasi pembelajaran dibentuk oleh lima indikator yaitu dinamika pembelajaran, transformasi organisasional, pemberdayaan, berbagi informasi, dan kesempatan berkembang.

**Gambar 2.6**  
**Dimensionalisasi Organisasi Pembelajaran**



Sumber : Griego et al., (2000); Fuad Mas'ud (2004)

Keterangan :

X21 : Dinamika pembelajaran

Dinamika pembelajaran menunjukkan adanya aktivitas karyawan untuk membicarakan mengenai isu terbaru yang terjadi.

X22 : Transformasi organisasional

Transformasi organisasional merupakan kemauan pihak manajemen untuk merubah organisasinya menjadi organisasi pembelajaran.

X23 : Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan kemauan organisasi untuk memberi kebebasan pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan caranya sendiri.

X24 : Berbagi informasi

Berbagi informasi merupakan kemauan karyawan untuk saling berbagi informasi mengenai pekerjaan.

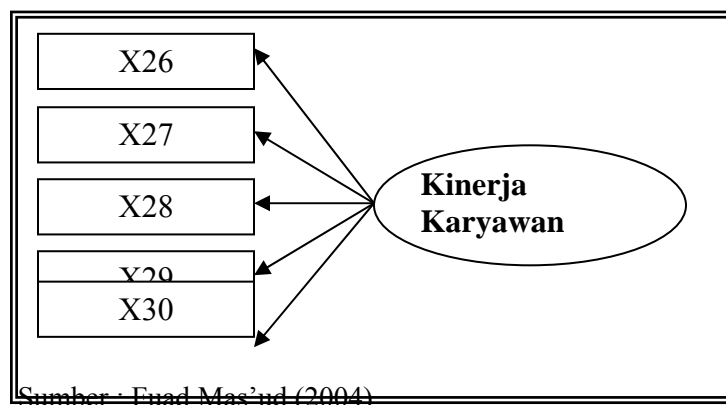
X25 : Kesempatan berkembang

Kesempatan berkembang merupakan kemauan organisasi untuk memberi kesempatan pada karyawannya untuk mengembangkan dirinya.

#### 2.4.6 Dimensionalisasi Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini dibentuk oleh lima indikator yaitu ketepatan menyelesaikan pekerjaan, kemauan bekerja keras, kemampuan melaksanakan pekerjaan, pengetahuan akan pekerjaan, dan kreativitas karyawan.

**Gambar 2.7**  
**Dimensionalisasi Kinerja Karyawan**



Sumber : Fuad Mas'ud (2004)

Keterangan :

X26 : Ketepatan menyelesaikan pekerjaan.

Ketepatan menyelesaikan pekerjaan menunjukkan bagus tidaknya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya.

X27 : Kemauan bekerja keras.

Kemauan bekerja keras menunjukkan kemauan karyawan untuk berusaha lebih keras dari pada yang seharusnya.

X28 : Kemampuan melaksanakan pekerjaan.

Kemampuan melaksanakan pekerjaan merupakan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan intinya.

X29 : Pengetahuan akan pekerjaan

Pengetahuan akan pekerjaan merupakan pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya.

X30 : Kreativitas karyawan

Kreativitas karyawan menunjukkan baik tidaknya kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan utamanya.

## **2.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator**

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dilihat dalam tabel 2.2. di bawah ini.

**Tabel 2.2.**

**Definisi Operasional Variabel dan Indikator**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pengukuran</b>
<b>Dependen :</b> Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan merupakan hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kualitas kerja</li> <li>- Kemauan bekerja keras</li> <li>- Kemampuan melaksanakan pekerjaan</li> <li>- Pengetahuan akan pekerjaan</li> <li>- Kreativitas karyawan</li> </ul>	Skala 1-10 mulaidari sangat setuju-sangat tidak setuju
<b>Intervening:</b> Organisasi pembelajaran	Organisasi pembelajaran merupakan fungsi kemampuannya untuk berbagi pemahaman dan interpretasi yang umum informasi dan pengetahuan tentang suatu strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinamika pembelajaran</li> <li>- Transformasi organisasional</li> <li>- Pemberdayaan</li> <li>- Berbagi informasi</li> <li>- Berbagi visi antar karyawan</li> </ul>	Skala 1-10 mulai dari sangat setuju-sangat tidak setuju
<b>Independen</b> Pengakuan dan penghargaan	Pengakuan dan penghargaan merupakan wujud balas jasa organisasi terhadap keja yang dilakukan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengakuan upaya karyawan</li> <li>- Penghargaan terhadap upaya pemecahan masalah</li> <li>- Penghargaan terhadap kesuksesan pertemuan</li> <li>- Sistem gaji sesuai profit</li> <li>- Adanya bonus prestasi</li> </ul>	Skala 1-10 mulai dari sangat setuju-sangat tidak setuju
Pelatihan dan pengembangan	Pelatihan dan pengembangan merupakan cara bagi organisasi untuk membuat para karyawan mempunyai ketrampilan dan kemampuan sesuai yang diinginkan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan ketrampilan pemecahan masalah</li> <li>- Peningkatan ketrampilan penggunaan peralatan</li> <li>- Peningkatan keahlian yg mendukung proses</li> <li>- Tersedia sarana</li> </ul>	Skala 1-10 mulai dari sangat setuju-sangat tidak setuju

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- pelatihan</li> <li>- Kesempatan mengembangkan diri</li> </ul>	
Aliran Informasi	Aliran informasi merupakan proses penyampaian informasi di dalam organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikasi kepada karyawan</li> <li>- Pertemuan antar bagian</li> <li>- Penggunaan teknologi</li> <li>- Pertemuan rutin</li> <li>- Keterbukaan informasi</li> </ul>	Skala 1-10 mulai dari sangat setuju-sangat tidak setuju
Visi dan Strategi	Visi dan strategi merupakan visi dan strategi yang ditempuh perusahaan selama ini	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visi belajar</li> <li>- Visi mengembangkan diri</li> <li>- Strategi yang menyesuaikan</li> <li>- Komitmen pimpinan</li> <li>- Peran serta pimpinan</li> </ul>	Skala 1-10 mulai dari sangat setuju-sangat tidak setuju

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan. Data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, antara lain data subyek, data fisik, dan data dokumenter. (Indriantoro dan Supomo 1999)

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti dengan diperoleh melalui pembagian atau penyebaran kuesioner kepada responden yang dalam hal ini adalah karyawan PT. Gramedia Pustaka Utama.

#### **Populasi dan Sampling**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002). Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Gramedia Pustaka Utama yang berjumlah 164 orang. Penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu menggunakan seluruh anggota populasi sebagai obyek penelitian.

#### **Metode Pengumpulan Data**



Pengumpulan data dalam penelitian memakai kuesioner yang merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2002). Data dikumpulkan dengan menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.

### 3.4 Skala Pengukuran

Skala pengukuran dalam penelitian ini memakai skala 1 sampai 10. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling besar dan tanggapan paling negatif (sangat tidak setuju) diberi nilai paling kecil. Penentuan nilai skala pengukuran ini didasarkan atas kebiasaan masyarakat Indonesia yang memberikan nilai 1 untuk sesuatu yang tidak baik dan nilai 10 untuk sesuatu yang baik. Berikut ini akan disajikan contoh kuesioner yang akan dipakai..

Sangat tidak setuju											Sangat setuju
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Dari contoh kuesioner di atas, dapat dilihat bahwa skala yang digunakan adalah skala Likert dengan alternatif jawaban antara 1 – 10. Skor 1 (minimal) menunjukkan penilaian tanggapan paling negatif yang dipilih oleh responden. Sedangkan skor 10 (maksimal) menunjukkan tanggapan paling positif yang dipilih oleh responden. Kuesioner dengan pernyataan tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini. Sedangkan kuesioner dengan pertanyaan terbuka dimaksudkan untuk lebih mengidentifikasi faktor-faktor yang lain yang tidak tercakup dalam pernyataan tertutup.

### 3.5 Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Structural Equation Modeling* yang dioperasikan melalui program *AMOS*. Permodelan penelitian melalui *SEM* memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya).

Ferdinand (2002) menyatakan beberapa alasan penggunaan program *SEM* sebagai alat analisis adalah bahwa *SEM* sesuai digunakan untuk:

- Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruksi/konsep/faktor
- Menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk variabel pengakuan dan penghargaan, pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, visi dan strategi, organisasi pembelajaran, dan kinerja karyawan

b. *Regression Weight*.

*Regression Weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh yang terjadi antara variabel independen (pengakuan dan penghargaan, pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, visi dan strategi), variabel organisasi pembelajaran, dan variabel kinerja karyawan. Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, H4, H5.

Menurut Ferdinand (2002), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model (SEM)*. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structure Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan:

1. Mengembangkan teori berdasarkan model

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Analisis dengan *Structural Equation Model* berdasarkan pada hubungan sebab-sebab

(*causal*), dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand, 2002)

## 2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

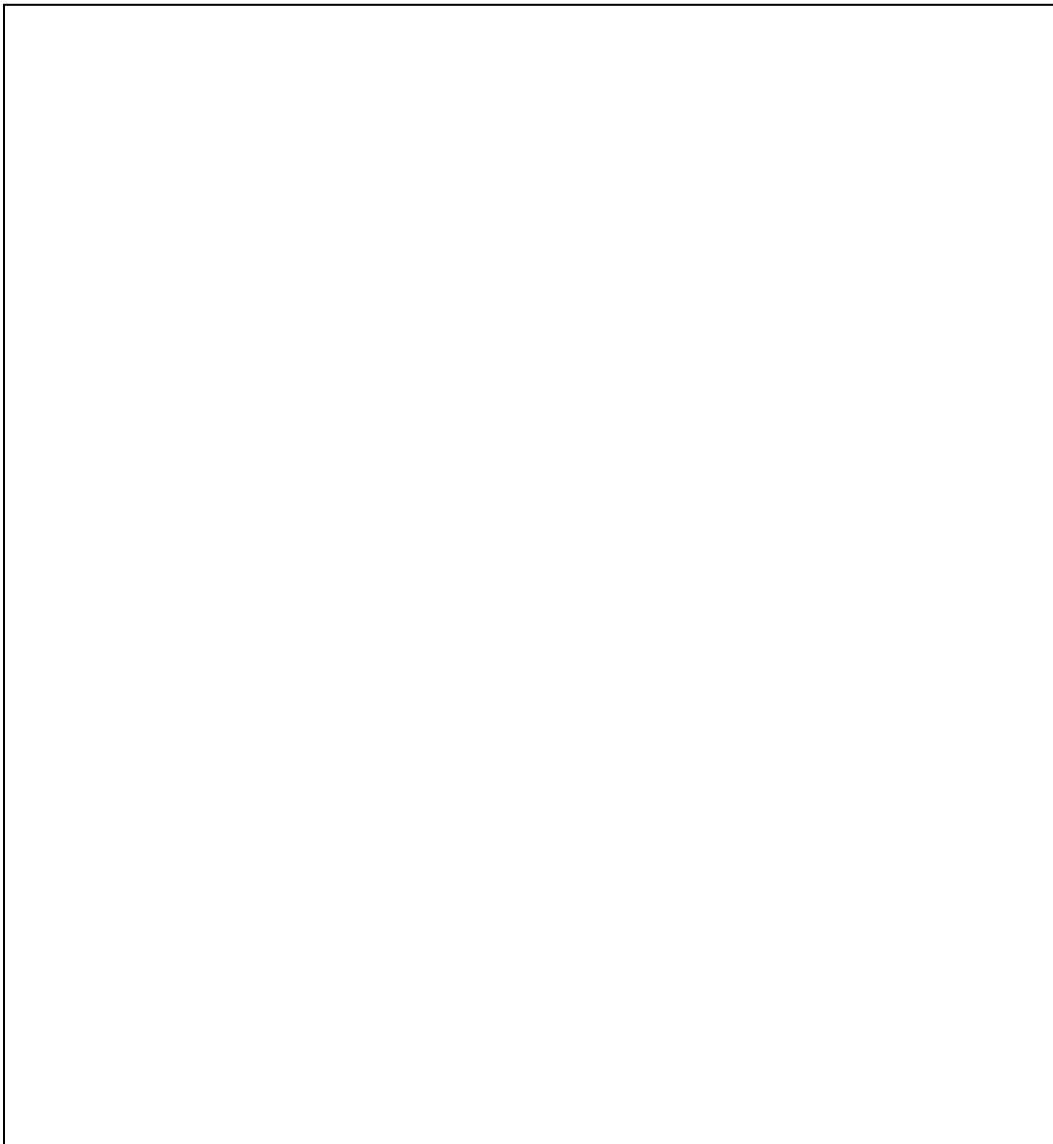
Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur (Gambar 3.1). Model penelitian yang akan dikembangkan digambarkan dalam diagram alur (*path diagram*) untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. SEM akan mengkonversi gambar diagram alur tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Dalam SEM dikenal faktor (*construct*) yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan alur sebab akibat dari konstruk yang akan dipakai dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk itu akan dicari.

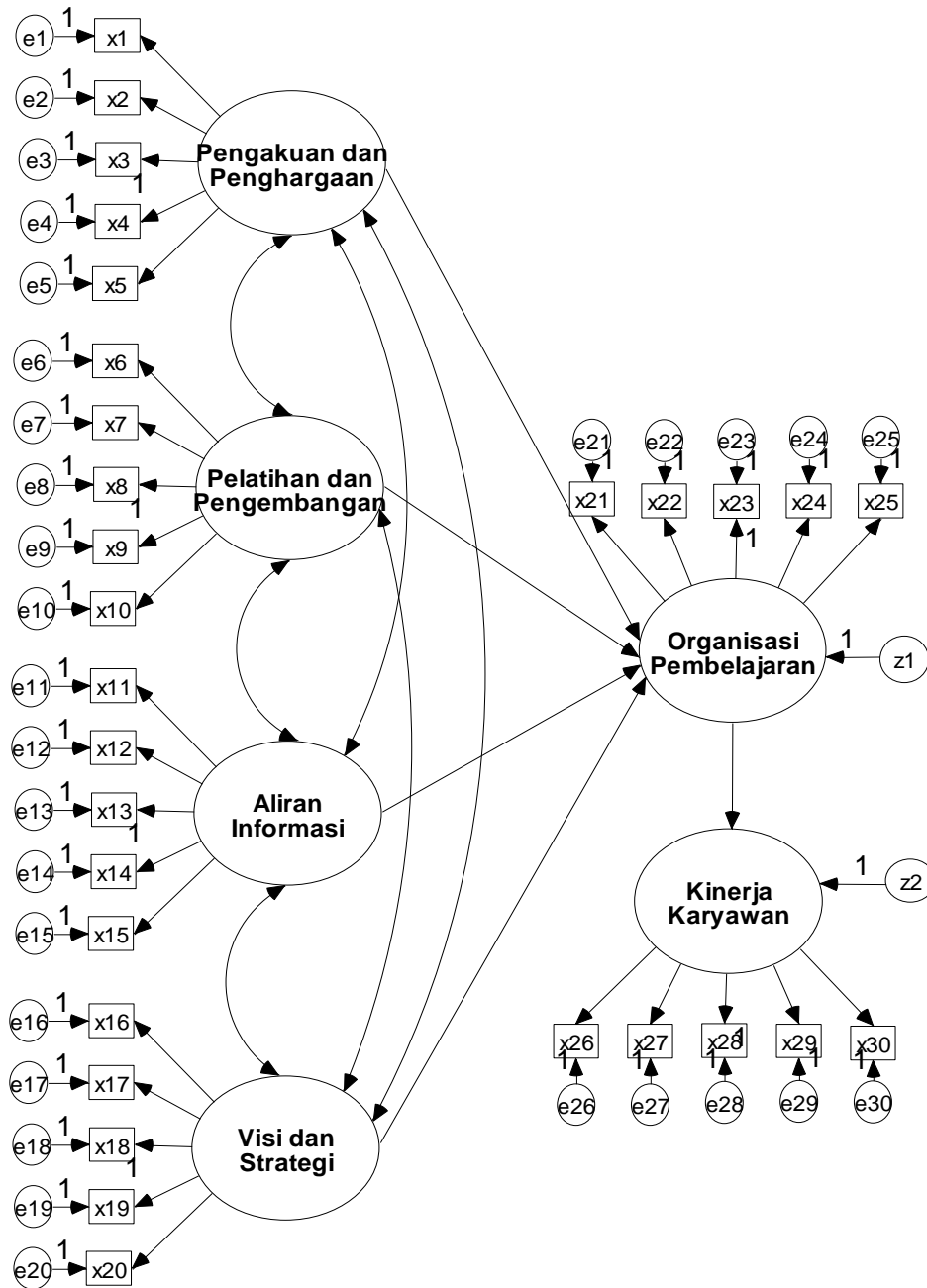
Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis lengkung yang terdapat antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Ferdinand, 2002), yaitu:

- a. Konstruk eksogen, Konstruk eksogen dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

**Gambar 3.1**

**Diagram Alur**





3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat, yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu :

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

**Tabel 3.1**

**Model Persamaan Struktural**

<b>Model Persamaan Struktural</b>
Organisasi pembelajaran = $\beta_1$ Pemberian Pengakuan dan penghargaan + $\beta_2$ Pelatihan dan pengembangan + $\beta_3$ Aliran Informasi + $\beta_4$ Visi dan Strategi + $\delta_1$
Kinerja Karyawan = $\gamma_1$ Organisasi pembelajaran + $\delta_2$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran, dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.2**

**Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran**

<b>Konsep eksogen</b>	<b>Konsep Endogen</b>
X1 = $\lambda_1$ Pengakuan dan Penghargaan + e1	X21 = $\lambda_{21}$ Organisasi Pembelajaran + e21
X2 = $\lambda_2$ Pengakuan dan Penghargaan + e2	X22 = $\lambda_{22}$ Organisasi Pembelajaran + e22
X3 = $\lambda_3$ Pengakuan dan Penghargaan + e3	X23 = $\lambda_{23}$ Organisasi Pembelajaran + e23
X4 = $\lambda_7$ Pengakuan dan Penghargaan + e7	X24 = $\lambda_{24}$ Organisasi Pembelajaran + e24
X5 = $\lambda_8$ Pengakuan dan Penghargaan + e8	X25 = $\lambda_{25}$ Organisasi Pembelajaran + e25
X6 = $\lambda_9$ Pelatihan dan Pengembangan + e9	X26 = $\lambda_{26}$ Kinerja Karyawan + e26

X7 = $\lambda_8$ Pelatihan dan Pengembangan + e8	X27 = $\lambda_{27}$ Kinerja Karyawan + e27
X8 = $\lambda_9$ Pelatihan dan Pengembangan + e9	X28 = $\lambda_{28}$ Kinerja Karyawan + e28
X9 = $\lambda_8$ Pelatihan dan Pengembangan + e8	X29 = $\lambda_{29}$ Kinerja Karyawan + e29
X10 = $\lambda_9$ Pelatihan dan Pengembangan + e9	X30 = $\lambda_{30}$ Kinerja Karyawan + e30
X11 = $\lambda_8$ Aliran Informasi + e8	
X12 = $\lambda_9$ Aliran Informasi + e9	
X13 = $\lambda_8$ Aliran Informasi + e8	
X14 = $\lambda_9$ Aliran Informasi + e9	
X15 = $\lambda_8$ Aliran Informasi + e8	
X16 = $\lambda_9$ Visi dan Strategi + e9	
X17 = $\lambda_8$ Visi dan Strategi + e8	
X18 = $\lambda_9$ Visi dan Strategi + e9	
X19 = $\lambda_8$ Visi dan Strategi + e8	
X20 = $\lambda_9$ Visi dan Strategi + e9	

#### 4. Memilih matriks input dan estimasi model

Hair et al (1995) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab matriks varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah 0 s/d 1). Matrik kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi.

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 - 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan sebagai untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

#### 5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software*



AMOS 4.01 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya.

Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala (Ferdinand, 2002):

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

#### 6. Mengevaluasi kriteria *Goodness-of-fit*

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit*, urutannya adalah:

##### Asumsi-asumsi SEM

Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu:

#### 1. Ukuran sampel

Ukuran sampel minimum yang disarankan dalam penggunaan SEM adalah sebanyak 100 atau menggunakan perbandingan 5 – 10 kali jumlah observasi untuk setiap *estimated parameter* atau indikator yang dipakai.

#### 2. Normalitas dan linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

### 3. Outliers

*Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

### 4. Multikolinearitas dan singularitas

Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Treatment yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinearitas atau singularitas tersebut.

## Uji kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah:

#### a. *Chi-square Statistic*

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah /kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan

agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p \geq 0,05$  atau  $p \geq 0,10$  (Ferdinand, 2002) .

b. Probability

Nilai probability yang dapat diterima adalah  $p \geq 0,05$

c. Goodness-of-fit index (GFI)

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang tersetimasikan. GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah "*better fit*"

d. Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et. al., 1995). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup - *adequate fit*.

e. Comparative Fit Index (CFI)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 - 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi - *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .

f. Tucker Lewis Index (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang

direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0,95$  (Hair, 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997)

g. The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne, 1993 dalam Ferdinand, 2002).

Goodness of fit ditunjukkan pada tabel 3.3.

**Tabel 3.3**  
***Goodness- of Fit Indices***

Goodness - of - fit index	Cut- of value
Chi-square	diharapkan kecil
Significant probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,0$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber : Ferdinand (2002, p. 59)

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

### **3.6 Uji *Reliability* dan *Variance Extract***

#### **3.6.1 Uji *Reliability***

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar adalah 0,70. Persamaan yang dipakai :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 5.0
- $\sum E_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - error$ .

#### **3.6.2 *Variance Extract***

*Variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Sekitar tahun 1965, jumlah penerbit dan toko buku di Jakarta masih terbilang sedikit dan jumlahnya bisa dihitung dengan jari. Padahal setelah perubahan iklim politik yang dramatis, masyarakat saat itu menjadi lapar informasi. Kenyataan ini mendorong para perintis, Pak P.K. Ojong dan Pak Jakob Oetomo, untuk mendirikan sebuah toko buku dengan kegiatan utama menjual buku saku berbahasa Inggris yang saat itu sulit didapatkan. Usaha ini dikembangkan sendiri oleh Pak Ojong dengan cara mendatangi toko buku dan penerbit di Eropa dan Amerika.

Pada tanggal 12 Maret 1970, nama Gramedia dikukuhkan secara resmi dengan sebuah akta notaris sebagai sebuah PT yang bergerak dibidang percetakan dan penerbitan. Tidak jelas siapa yang pertama kali mengusulkan nama Gramedia, tapi yang pasti kata Gramedia sendiri berasal dari dua suku kata Gra dan media. Gra berasal dari bahasa Yunani yang berarti huruf, yang kemudian digabung dengan kata media. Pada tanggal 7 Agustus 1973, Pak Adisubrata, waktu itu wartawan Kompas dan pengelola Majalah Bobo, diminta untuk menangani Penerbit Gramedia dan pada tanggal itu pula Penerbit Gramedia pertama kali menandatangani kontrak dengan pengarang untuk menerbitkan sebuah novel berjudul Karmila karangan Marga T.

Pendirian Penerbit Gramedia semakin dikukuhkan dengan keluarnya Surat Keputusan tanggal 25 Maret 1974 yang ditanda tangani oleh Pak Jakob Oetama (selaku pimpinan PT Gramedia) yang intinya memberi wewenang kepada Pak Adisubrata untuk

menandatangani perjanjian dengan pihak luar/pengarang untuk dan atas nama Penerbit Gramedia. Tanggal ini dikenal sebagai hari lahir Penerbit Gramedia sebagai cikal PT Gramedia Pustaka Utama.

Pada awalnya jumlah karyawan Penerbit Gramedia hanya 4 orang, Namun sejalan dengan perkembangannya, saat ini telah memiliki jumlah karyawan tetap sebanyak 164 orang. Gramedia sendiri berkembang menjadi 3 unit usaha, yang masing-masing dipimpin oleh seorang direktur (manajer eksekutif), yaitu :

1. Penerbit Elex Media Komputindo, yang mengkhususkan diri menggarap buku-buku elektronika dan komputer.
2. Penerbit Grasindo (Gramedia Widiasarana Indonesia), yang khusus bergerak dalam penerbitan buku-buku sekolah.
3. PT Gramedia Pustaka Utama, yang tetap bergerak sebagai penerbit umum (*general publisher*).

Dengan adanya pemisahan ini, memungkinkan gerak perusahaan menjadi lebih fleksibel, terfokus, dinamis, dan terspesialisasi dalam menggarap bidang penerbitan. Selain itu, juga memberi kesempatan kepada para karyawan yang memiliki potensi dan kemampuan untuk lebih berkembang. Sejak awal, PT Gramedia Pustaka Utama (GPU) telah mempunyai kemauan kuat untuk ikut berpartisipasi dalam membangun bangsa dan negara Indonesia. Hal ini terlihat jelas dari misi PT Gramedia Pustaka Utama yaitu ikut mencerdaskan dan memajukan kehidupan bangsa serta masyarakat Indonesia. Misi inilah yang kemudian dijadikan visi dasar guna memicu, mendorong, menyemangati, serta mengarahkan gerak langkah perusahaan di masa datang. Sesuai dengan potensinya, perusahaan ingin mewujudkan misinya melalui buku-buku yang diterbitkannya.



## 4.2 Identitas Responden

Identitas responden akan menjelaskan tentang gambaran umum mengenai responden dalam penelitian ini yang akan dikelompokkan berdasarkan umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa jabatan responden.

### 4.2.1 Responden Berdasarkan Umur

Kemungkinan besar hubungan antara umur dan kinerja menjadi isu yang makin penting selama dasawarsa mendatang. Ada dua alasan yang mendasarinya, yaitu pertama, ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Kedua, adanya kenyataan bahwa angkatan kerja makin menua (Robbins, 2001). Gambaran mengenai identitas responden berdasarkan kelompok umur dan kinerja dapat dilihat di bawah ini.

**Tabel 4.1**

### Distribusi Responden Berdasarkan Umur

Kelompok Umur	Kinerja Karyawan						Jumlah	%
	Rendah (5 – 35)	%	Sedang (36 – 70)	%	Tinggi (71 – 100)	%		
< 20 tahun	1	2,04	2	3,51	-		3	2,83

20 – 29 tahun	12	24,49	41	71,93	-		53	50,00
30 – 39 tahun	11	22,45	15	26,31	-		26	24,53
> 40 tahun	15	30,61	9	15,79	-		24	22,64
Jumlah	49	100	57	100	0	0	106	100

Berdasarkan tabel 4.1 di atas terlihat bahwa kinerja karyawan tertinggi dicapai pada usia 20 – 29 tahun. Sedangkan pada di atas 40 tahun kinerjanya mulai banyak yang menurun. Hal ini berarti perusahaan seharusnya lebih memilih karyawan yang berusia muda untuk menyelesaikan tugas-tugas operasionalisasi yang lebih menonjolkan pada kekuatan fisik.

#### 4.2.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Robbin (2001) menjelaskan bahwa harus diakui bahwa ada beberapa perbedaan yang tidak terlalu signifikan antara pria dan wanita yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Perkembangan terakhir menunjukkan adanya peningkatan kadar partisipasi wanita dalam angkatan kerja. Gambaran mengenai identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat di bawah ini.

**Tabel 4.2**

#### **Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
----------------------	-------------------------	---------------	----------



SMU	15	30,61	17	29,82	-		32	30,19
Akademi / Diploma	18	36,73	13	22,81	-		31	29,25
Sarjana (S1)	18	36,73	21	36,84	-		39	36,79
Pasca Sarjana (S2)	3	6,12	1	1,75	-		4	3,77
Jumlah	49	100	57	100	0	0	106	100

Sumber : data diolah (2006)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas terlihat bahwa kinerja karyawan tertinggi berada pada karyawan dengan tingkat pendidikan sarjana (S1). Sedangkan kinerja terendah justru pada karyawan dengan tingkat pendidikan pasca sarjana. Hal ini dapat disebabkan karena sebagian pekerjaan yang dilakukan di perusahaan merupakan jenis pekerjaan yang cukup diselesaikan dengan tingkat pendidikan sarjana saja.

#### 4.2.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Telah dilakukan tinjauan ulang yang meluas terhadap masalah senioritas dengan produktivitas. Senioritas diartikan sebagai masa seseorang menjalankan suatu pekerjaan tertentu. Bukti terbaru menunjukkan suatu hubungan positif antara senioritas dan produktivitas kerja. Dengan kata lain, masa kerja dapat dipakai untuk meramal produktivitas kerja karyawan (Robbins, 2001). Gambaran mengenai identitas responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat di bawah ini.

**Tabel 4.4**

#### Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Kinerja Karyawan						Jumlah	%
	Rendah (5 – 35)	%	Sedang (36 – 70)	%	Tinggi (71 – 100)	%		
≤ 5 tahun	31	63,27	26	45,61			57	53,77

6 – 10 tahun	6	12,24	10	17,54			16	15,09
11 – 15 tahun	5	10,20	3	5,26			8	7,55
16 – 20 tahun	2	4,08	7	12,28			9	8,49
≥ 21 tahun	5	10,20	11	19,30			16	15,09
Jumlah	49	100	57	100	0	0	106	100

Sumber : data diolah (2006)

Berdasarkan tabel 4.4 di atas terlihat bahwa kinerja karyawan tertinggi terjadi pada karyawan yang memiliki masa kerja antara 16 – 20 tahun dan masa kerja lebih dari 21 tahun. Sedangkan kinerja terendah pada karyawan dengan masa kerja kurang dari 5 tahun. Hal ini disebabkan karena dalam diri karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 16 tahun telah muncul komitmen terhadap perusahaan. Karyawan tersebut merasa bahwa dirinya sulit untuk berpindah perusahaan lagi sehingga lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

### **4.3 Analisis *Structural Equation Model***

Analisis *Structural Equation Model* (SEM) yang dilakukan ini akan mengikuti langkah-langkah sebagaimana telah dijelaskan dalam Bab III.

#### **4.3.1 Pengembangan Model Berbasis Teori**

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri atas 6 variabel atau konstruk utama, yaitu pengakuan dan penghargaan, pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, visi dan strategi, organisasi pembelajaran, dan kinerja karyawan. Pengembangan model tersebut mengacu pada telaah pustaka yang telah dilakukan pada bab II sebelumnya. Berdasarkan telaah pustaka dan hasil penelitian sebelumnya, hubungan dari keenam konstruk tersebut selanjutnya disusun menjadi lima hipotesis. Model teoritis yang dibangun selanjutnya akan dianalisis sebagai model yang ‘*researchable*’ dengan menggunakan SEM (Ferdinand, 2000). Adapun konstruk (*factor*)

atau variabel laten beserta dimensi-dimensi yang disebut juga variabel terukur atau indikator dalam penelitian ini, juga telah dibahas dalam Bab II sebelumnya.

#### **4.3.2 Pengembangan Diagram Alur**

Model teoritis yang telah terbentuk berdasarkan teori selanjutnya ditampilkan dalam bentuk diagram alur (*path diagram*) dengan bantuan SEM yang dijalankan melalui program Amos 4.01. Variabel-variabel yang terdapat pada diagram alur pada dasarnya dibagi menjadi dua kelompok, yaitu variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen terdiri dari empat variabel yaitu pengakuan dan penghargaan, pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, serta visi dan strategi. Sedangkan variabel endogen terdiri dari dua variabel yaitu organisasi pembelajaran, dan kinerja karyawan.

#### **4.3.3 Persamaan Model Struktural dan Model Pengukuran**

Model yang telah disajikan dalam bentuk *path diagram* di atas, kemudian dinyatakan dalam persamaan-persamaan struktural dan persamaan yang menyatakan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) sebagaimana telah dijelaskan dalam Bab III. Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas yang terjadi antar berbagai konstruk atau variabel bentukan. Sedangkan persamaan model pengukuran dirumuskan untuk mengetahui indikator atau variabel mana yang digunakan untuk mengukur variabel bentukan (konstruk) yang diajukan.

#### **4.3.4 Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi**

Matriks input yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians. Hair (dalam Ferdinand, 2002) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Matrik kovarians lebih dipilih dibandingkan matriks korelasi dikarenakan matriks kovarians dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh matrik korelasi. Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, maka matriks kovarians data yang selanjutnya digunakan sebagai input data program SEM dapat dilihat pada Tabel 4.5 (Terlampir)

**Tabel 4.5**

*Sample Covarians – Estimates*

	x30	x29	x26	x27	x28	x21	x22	x25	x24	x23	x20	x16	x18	x15
x30	1.774													
x29	.717	1.719												
x26	.679	.886	1.800											
x27	1.179	1.013	1.211	1.995										
x28	.925	1.030	.856	1.215	1.979									
x21	.783	.877	.979	1.164	.846	3.309								
x22	.642	.842	.976	1.041	1.068	1.636	2.403							
x25	.623	.682	.466	.730	.680	1.419	1.267	2.138						
x24	.575	.772	.779	.800	.788	1.364	1.371	1.061	2.358					
x23	.830	1.043	1.110	1.182	1.092	1.836	1.844	1.548	1.676	2.787				
x20	.604	.634	.710	.592	.782	.898	.719	.554	.603	.860	2.022			
x16	.623	.778	.740	.713	.684	1.504	1.070	1.001	.501	1.108	1.111	3.161		
x18	.491	.697	.788	.612	.843	1.137	.820	.725	.557	1.068	1.372	1.441	2.387	
x15	.528	.488	.522	.709	.937	.739	.634	.373	.333	.639	.732	.507	.553	2.626
x14	.311	.292	.486	.642	.925	1.052	.910	.764	.797	1.094	.566	.387	.443	1.467
x11	.764	.609	.694	1.012	1.081	1.053	1.000	.938	.819	1.424	.695	.483	.719	1.340
x12	.547	.409	.740	.836	1.054	1.117	.914	.866	.763	1.065	.531	.588	.545	1.806
x13	.575	.485	.711	.703	.808	1.042	1.103	.800	.744	1.244	.691	.777	.404	1.372
x10	.123	.094	.085	.217	.208	.519	.538	.491	.066	.283	.236	.226	.217	-.057
x9	.170	.459	.289	.486	.407	.722	.865	.392	.568	.781	.248	.475	.370	.131
x6	.104	.214	.086	.307	.172	.737	.634	.449	.497	.611	.125	.324	.124	.013
x7	.208	.195	.105	.335	.285	.435	.549	.515	.403	.630	.304	.192	.077	.088
x8	.245	.338	.177	.285	.219	.687	.522	.424	.471	.531	.331	.070	.015	.086
x5	.179	.256	.346	.336	.464	.479	.553	.405	.501	.386	.418	.182	.193	.599
x4	.528	.406	.776	.779	.909	.738	.713	.383	.570	.607	.385	.289	.278	.648
x1	.321	.234	.423	.567	.890	.602	.686	.326	.489	.667	.534	.526	.525	.734

	x30	x29	x26	x27	x28	x21	x22	x25	x24	x23	x20	x16	x18	x15
x2	.481	.467	.772	.904	1.105	.867	.948	.503	.651	.766	.372	.380	.318	.925
x3	.538	.534	.739	.848	1.046	.890	.878	.557	.630	.824	.504	.413	.384	.804

	x14	x11	x12	x13	x10	x9	x6	x7	x8	x5	x4	x1	x2	x3
x30														
x29														
x26														
x27														
x28														
x21														
x22														
x25														
x24														
x23														
x20														
x16														
x18														
x15														
x14	3.061													
x11	1.580	3.409												
x12	1.892	1.752	2.570											
x13	1.693	1.818	1.665	2.797										
x10	.066	.330	.170	-.047	1.736									
x9	.217	.412	.278	.080	1.151	2.505								
x6	.005	.011	.028	-.265	1.104	1.448	2.528							
x7	.288	.549	.311	.301	1.198	1.335	1.764	2.283						
x8	-.061	.018	.008	-.021	1.236	1.319	1.597	1.701	2.342					
x5	.816	.767	.915	.717	-.189	-.251	-.294	-.284	-.337	2.643				
x4	.599	.853	1.157	.855	-.019	-.100	-.123	.009	-.055	1.286	2.724			
x1	.943	.722	.999	.745	-.236	-.180	-.162	-.180	-.286	1.349	1.426	2.734		
x2	1.217	.811	1.335	.939	.189	.134	-.158	.077	.093	1.310	1.765	1.671	3.326	
x3	1.071	1.135	1.282	1.121	-.038	.010	-.070	-.098	-.164	1.803	1.553	1.931	1.906	2.882

Sumber : data diolah (2006)

*Sampel covarians estimates* di atas hanya menunjukkan hasil pengkonversian yang dilakukan oleh program SEM dari data input hasil SPSS ke dalam bentuk matrik input yang selanjutnya akan digunakan sebagai input pada proses selanjutnya. Hal ini dilakukan karena SEM hanya akan menganalisis input data yang berupa matriks kovarian.

Setelah mengkonversi data menjadi matrik kovarian maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menentukan teknik estimasi. Teknik estimasi yang akan



digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* karena jumlah sampel yang digunakan berkisar antara 100-200. Teknik ini dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

#### **4.3.5 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)**

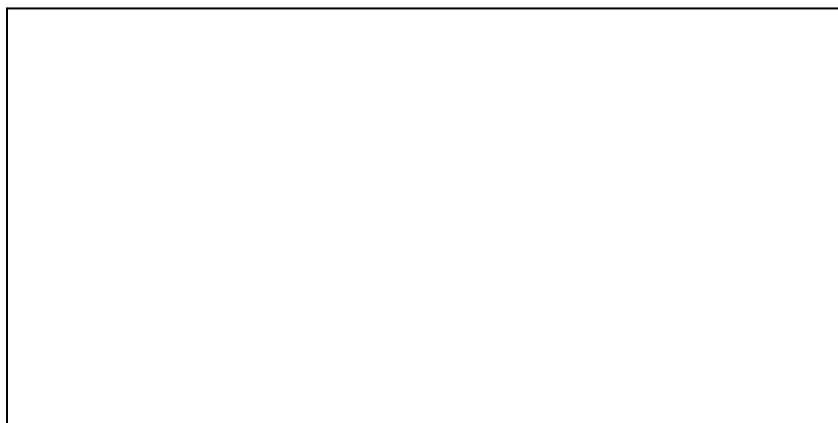
Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Untuk melakukan analisis faktor konfirmatori ini maka langkah awal yang dilakukan adalah menggambarkan variabel-variabel laten tersebut beserta dimensi-dimensi yang membentuknya.

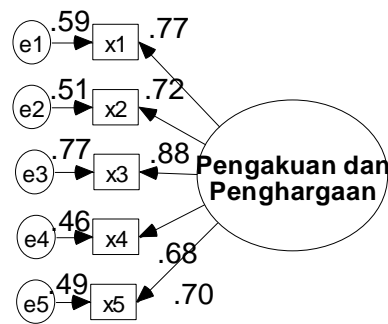
##### **4.3.5.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Pengakuan dan Penghargaan**

Analisis faktor konfirmatori konstruksi pengakuan dan penghargaan dimaksudkan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengakuan dan penghargaan dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil analisis dapat dilihat pada gambar 4.1.

**Gambar 4.1**

##### **Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Pengakuan dan Penghargaan**





#### Uji Model Penelitian

**Chi Square = 9.533**  
**Probability = .090**  
**GFI = .966**  
**AGFI = .897**  
**CFI = .981**  
**TLI = .961**  
**RMSEA = .093**  
**CMIN/DF = 1.907**

Sumber : data diolah (2006)

Hasil pengujian pada Gambar 4.1 di atas, menunjukkan nilai GFI yang baik karena sebesar 0,966 atau di atas 0,9. Sedang nilai AGFI sebesar 0,897 berada dalam rentang marjinal kerana berada pada kisaran 0,8 – 0,9. Hasil analisis terhadap *loading factor* juga menunjukkan nilai yang memenuhi syarat karena  $> 0,4$ . Indikator ketiga yaitu penghargaan terhadap kesuksesan yang menantang merupakan indikator terkuat dari variabel pengakuan dan penghargaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari variabel pengakuan dan penghargaan telah menunjukkan unidimensionalitas dan selanjutnya dapat dipakai untuk mengukur variabel bentukannya tersebut. Dengan kata lain, variabel pengakuan dan penghargaan dapat diukur melalui indikator-indikator pengakuan upaya karyawan (X1), penghargaan terhadap upaya pemecahan masalah (X2), penghargaan terhadap kesuksesan pertemuan (X3), system gaji sesuai profit (X4), dan adanya bonus prestasi (X5).

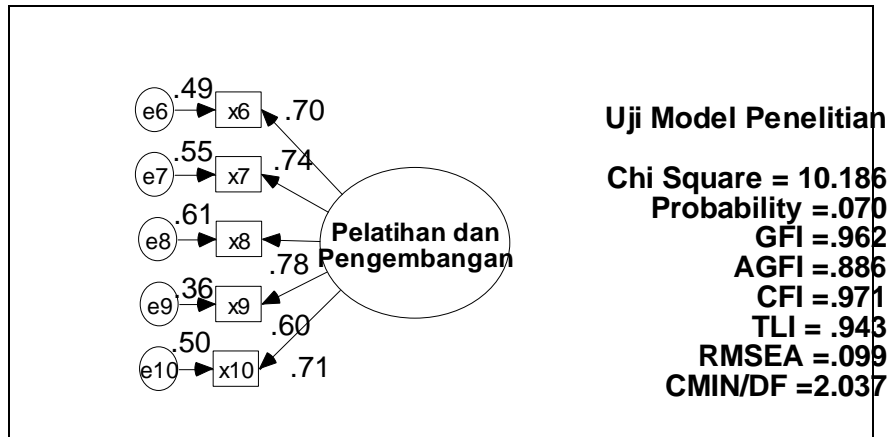
#### 4.3.5.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Pelatihan dan Pengembangan

Analisis faktor konfirmatori konstruk pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel

pelatihan dan pengembangan dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil analisis dapat dilihat pada gambar 4.2.

**Gambar 4.2**

**Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Pelatihan dan Pengembangan**



Sumber : data diolah (2006)

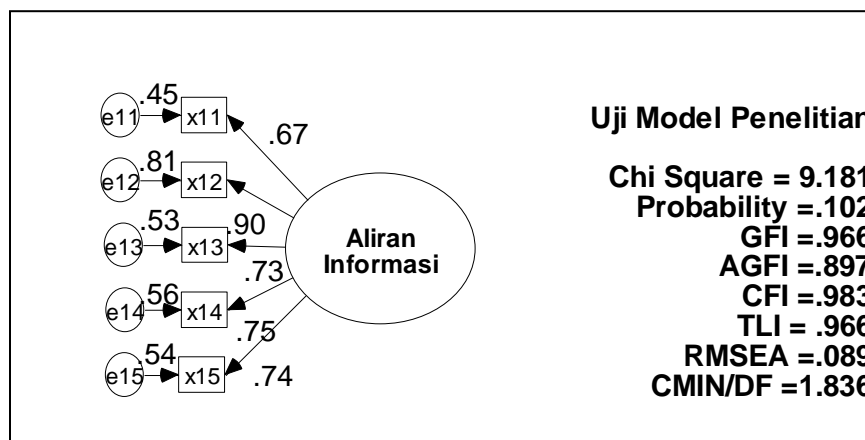
Hasil pengujian pada Gambar 4.2 di atas, menunjukkan nilai GFI yang baik karena di atas 0,9. Nilai GFI sebesar 0,962 (>0,90). Sedang nilai AGFI sebesar 0,886 berada dalam rentang marjinal karena berada pada kisaran 0,8 – 0,9. Hasil analisis terhadap *loading factor* juga menunjukkan nilai yang memenuhi syarat karena > 0,4. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari variabel pelatihan dan pengembangan telah menunjukkan unidimensionalitas dan selanjutnya dapat dipakai untuk mengukur variabel bentukannya tersebut. Dengan kata lain, variabel pelatihan dan pengembangan dapat diukur melalui indikator-indikator peningkatan ketrampilan pemecahan masalah (X6), peningkatan ketrampilan penggunaan peralatan (X7), peningkatan keahlian yang mendukung proses (X8), tersedia sarana pelatihan (X9), dan kesempatan mengembangkan diri (X10).

#### 4.3.5.3 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Aliran Informasi

Analisis faktor konfirmatori konstruk aliran informasi dimaksudkan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel aliran informasi dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil analisis dapat dilihat pada gambar 4.3.

Gambar 4.3

#### Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Aliran Informasi



Sumber : data diolah (2006)

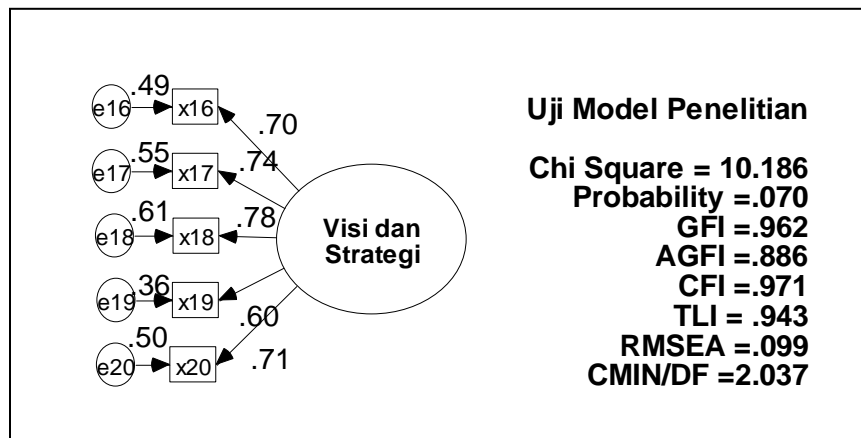
Hasil pengujian pada Gambar 4.3 di atas, menunjukkan nilai GFI yang baik karena memiliki nilai GFI sebesar 0,966 atau di atas 0,9. Sedang nilai AGFI sebesar 0,897 berada dalam rentang marjinal karena berada pada kisaran 0,8 – 0,9. Hasil analisis terhadap *loading factor* juga menunjukkan nilai yang memenuhi syarat karena  $> 0,4$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari variabel aliran informasi telah menunjukkan unidimensionalitas dan selanjutnya dapat dipakai untuk mengukur variabel bentukannya tersebut. Dengan kata lain, variabel aliran informasi dapat diukur melalui indikator-indikator komunikasi kepada karyawan (X11), pertemuan antar bagian (X12), penggunaan teknologi (X13), pertemuan rutin (X14), dan keterbukaan informasi (X15).

#### 4.3.5.4 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Visi dan Strategi

Analisis faktor konfirmatori konstruk visi dan strategi dimaksudkan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel visi dan strategi dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil analisis dapat dilihat pada gambar 4.4.

**Gambar 4.4**

#### **Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Visi dan Strategi**



Sumber : data diolah (2006)

Hasil pengujian pada Gambar 4.4 di atas, menunjukkan nilai GFI yang baik karena memiliki nilai di atas 0,9. Nilai GFI sebesar 0,962. Sedangkan nilai AGFI termasuk marginal karena sebesar 0,886 atau diantara 0,8 – 09. Selain itu hasil analisis terhadap *loading factor* juga menunjukkan nilai yang memenuhi syarat karena  $> 0,4$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari variabel visi dan strategi telah menunjukkan unidimensionalitas dan selanjutnya dapat dipakai untuk mengukur variabel bentukannya tersebut. Dengan kata lain, variabel visi dan strategi dapat diukur melalui indikator-indikator visi belajar (X16), visi mengembangkan diri

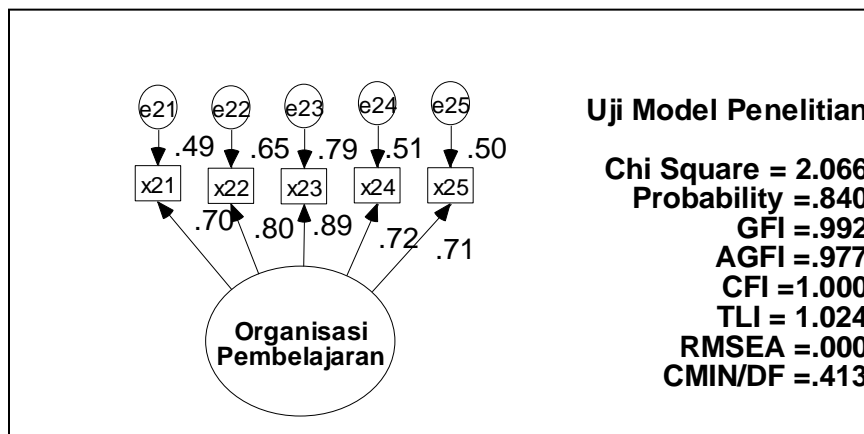
(X17), strategi yang menyesuaikan (X18), komitmen pimpinan (X19), dan peran serta pimpinan (X20).

#### 4.3.5.5 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Organisasi Pembelajaran

Analisis faktor konfirmatori konstruk organisasi pembelajaran dimaksudkan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel organisasi pembelajaran dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil analisis dapat dilihat pada gambar 4.5.

Gambar 4.5

#### Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Organisasi Pembelajaran



Sumber : data diolah (2006)

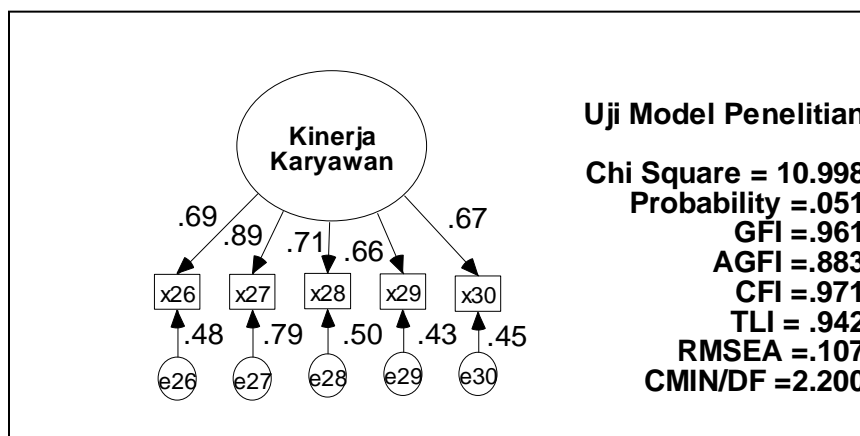
Hasil pengujian pada Gambar 4.5 di atas, menunjukkan nilai GFI dan AGFI yang baik karena memiliki nilai di atas 0,9. Nilai GFI sebesar 0,992 dan AGFI sebesar 0,977. Sedangkan hasil analisis terhadap *loading factor* juga menunjukkan nilai yang memenuhi syarat karena  $> 0,4$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari variabel organisasi pembelajaran telah menunjukkan unidimensionalitas dan selanjutnya dapat dipakai untuk mengukur variabel bentukannya tersebut. Dengan kata lain, variabel organisasi pembelajaran dapat diukur melalui indikator-indikator dinamika pembelajaran (X21), transformasi organisasional (X22), pemberdayaan (X23), berbagi informasi (X24), dan berbagi visi antar karyawan (X25).

#### 4.3.5.6 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Kinerja Karyawan

Analisis faktor konfirmatori konstruk kinerja karyawan dimaksudkan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan dapat diterima sesuai persyaratan. Hasil analisis dapat dilihat pada gambar 4.6.

**Gambar 4.6**

#### **Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Kinerja Karyawan**



Sumber : data diolah (2006)

Hasil pengujian pada Gambar 4.6 di atas, menunjukkan nilai GFI yang baik karena memiliki nilai GFI sebesar 0,961 atau di atas 0,9. Sedang nilai AGFI sebesar 0,883 berada dalam rentang marjinal karena berada pada kisaran 0,8 – 0,9. Hasil analisis terhadap *loading factor* juga menunjukkan nilai yang memenuhi syarat karena  $> 0,4$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari variabel kinerja karyawan telah menunjukkan unidimensionalitas dan selanjutnya dapat dipakai untuk mengukur variabel bentukannya tersebut. Dengan kata lain, variabel kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator-indikator peningkatan kualitas kerja (X26), kemauan bekerja keras (X27), kemauan melaksanakan pekerjaan (X28), pengetahuan akan pekerjaan (X29), dan kreativitas karyawan (X30).

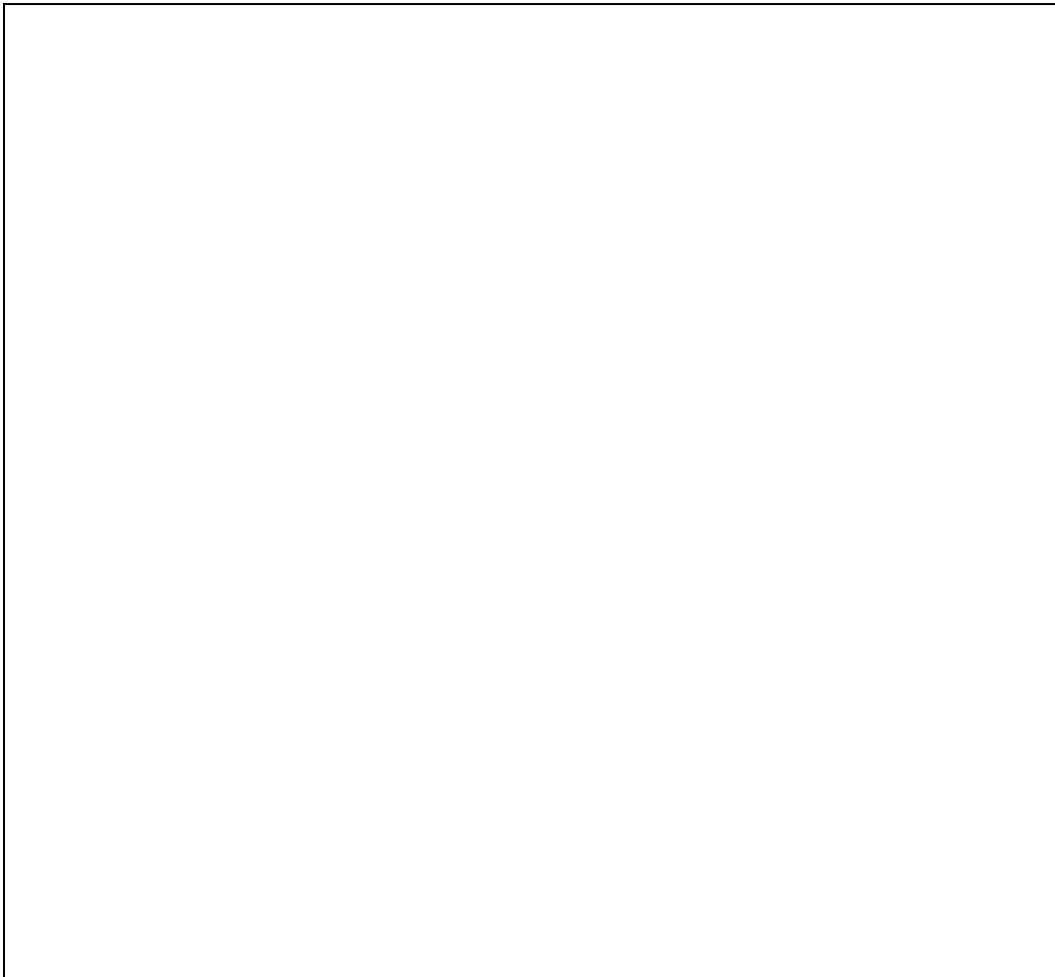
#### **4.3.6 Analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model***

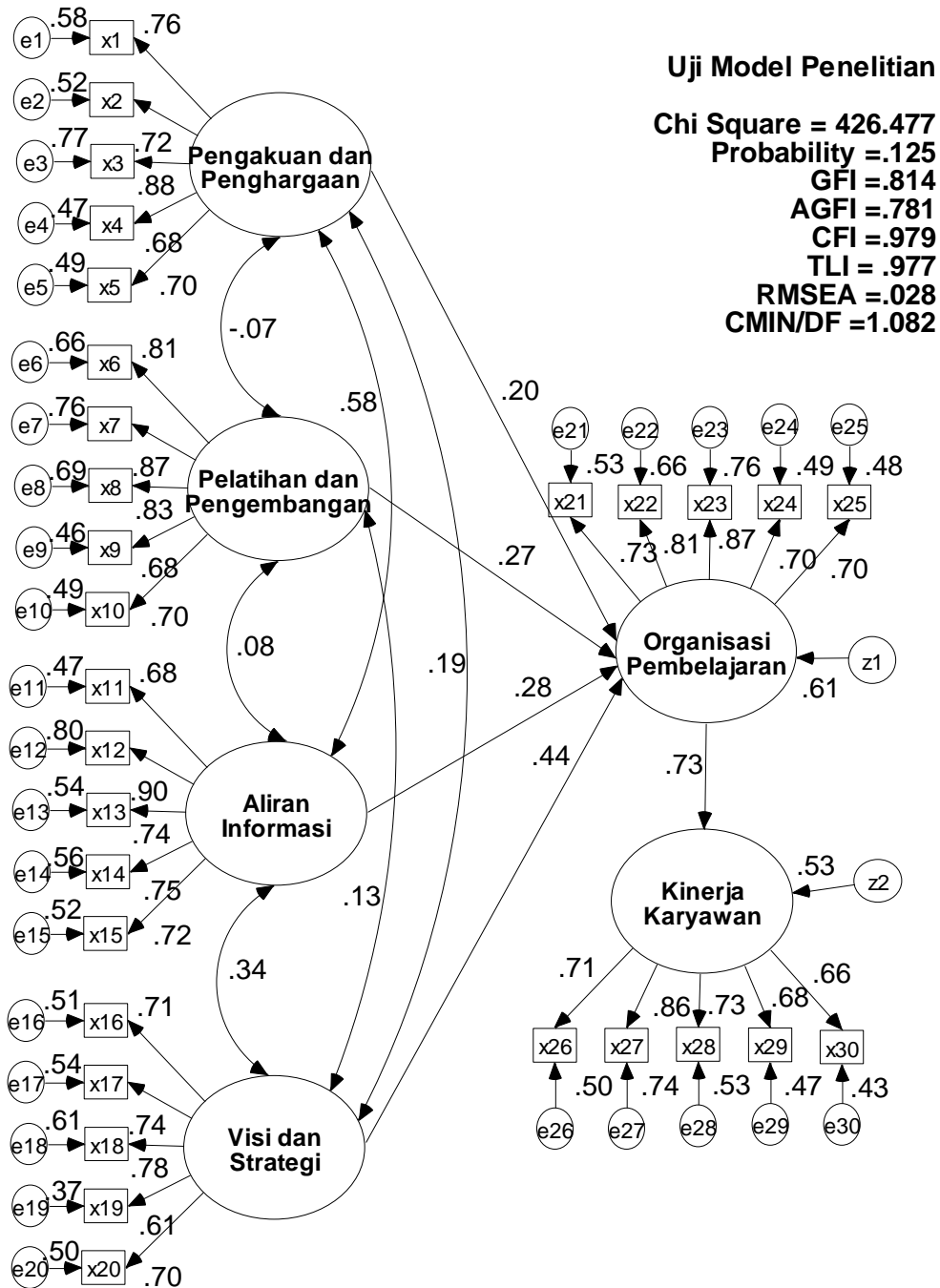
Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Selanjutnya hasil uji terlihat pada Gambar 4.7 dan Tabel 4.6.



**Gambar 4.7**

**Hasil Pengujian *Structural Equation Model***





Sumber : data diolah (2006)

Tabel 4.6

## Hasil Uji Kelayakan Model Untuk Analisis SEM

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi Square	Diharapkan kecil $\chi^2$ ; df :394 ;5% = 441,282	426,477	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,125	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,814	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,781	Kurang baik
CFI	$\geq 0,95$	0,979	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,977	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,028	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,082	Baik

Sumber : data diolah (2006)

Hasil pengujian kesesuaian model yang ditunjukkan Gambar 4.2 dan Tabel 4.6 menunjukkan adanya nilai AGFI yang kurang baik karena di bawah 0,8 (batas marjinal 0,9 – 0,8). Hal ini disebabkan karena secara umum model yang dikembangkan masih kurang sesuai (fit) yang diakibatkan dari adanya indikator-indikator yang kurang mampu mengukur variabel bentukannya secara tepat. Sedangkan untuk kriteria lainnya seperti *chi-square*, probabilitas, GFI, CFI, TLI, RMSEA, dan CMIN/DF menunjukkan hasil yang memenuhi persyaratan.

Dari Gambar 4.7 di atas dapat diketahui besarnya nilai koefisien regresi standar (dalam SPSS disebut ‘beta’ atau  $\beta$ ), dan nilai *squared multiple correlation* (dalam SPSS dikenal dengan  $R^2$ ). Misalnya nilai koefisien regresi standar antara variabel pengakuan dan penghargaan dengan organisasi pembelajaran sebesar 0,20. Sedangkan nilai *squared multiple correlation* pada variabel organisasi pembelajaran sebesar 0,61.

Pengujian selanjutnya adalah uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi (*regression weight*). Pengujian dilakukan melihat nilai CR dan probabilitasnya.

**Tabel 4.7**

**Hasil Pengujian *Regression Weights* Untuk Analisis SEM**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Organisasi_Pembelajaran	<---	Pengakuan dan Penghargaan	.194	.101	1.915	.055	par_25
Organisasi_Pembelajaran	<---	Pelatihan dan Pengembangan	.312	.094	3.323	***	par_26
Organisasi_Pembelajaran	<---	Aliran Informasi	.332	.131	2.525	.012	par_27
Organisasi_Pembelajaran	<---	Visi dan Strategi	.531	.117	4.536	***	par_28
Kinerja_Karyawan	<---	Organisasi_Pembelajaran	.514	.083	6.192	***	par_29
x3	<---	Pengakuan dan Penghargaan	1.000				
x2	<---	Pengakuan dan Penghargaan	.885	.108	8.166	***	par_1
x1	<---	Pengakuan dan Penghargaan	.846	.093	9.119	***	par_2
x4	<---	Pengakuan dan Penghargaan	.755	.101	7.440	***	par_3
x5	<---	Pengakuan dan Penghargaan	.759	.093	8.130	***	par_4
x8	<---	Pelatihan dan Pengembangan	1.000				
x7	<---	Pelatihan dan Pengembangan	1.039	.098	10.591	***	par_5
x6	<---	Pelatihan dan Pengembangan	1.018	.107	9.485	***	par_6
x9	<---	Pelatihan dan Pengembangan	.848	.113	7.492	***	par_7
x10	<---	Pelatihan dan Pengembangan	.728	.092	7.907	***	par_8
x13	<---	Aliran Informasi	1.000				
x12	<---	Aliran Informasi	1.169	.138	8.446	***	par_9
x11	<---	Aliran Informasi	1.025	.149	6.885	***	par_10
x14	<---	Aliran Informasi	1.064	.142	7.475	***	par_11
x15	<---	Aliran Informasi	.948	.136	6.995	***	par_12
x18	<---	Visi dan Strategi	1.000				
x17	<---	Visi dan Strategi	.948	.133	7.115	***	par_13
x16	<---	Visi dan Strategi	1.049	.153	6.842	***	par_14
x19	<---	Visi dan Strategi	.834	.142	5.893	***	par_15
x20	<---	Visi dan Strategi	.830	.115	7.210	***	par_16
x23	<---	Organisasi_Pembelajaran	1.000				
x24	<---	Organisasi_Pembelajaran	.738	.089	8.271	***	par_17
x25	<---	Organisasi_Pembelajaran	.700	.086	8.182	***	par_18
x22	<---	Organisasi_Pembelajaran	.867	.084	10.270	***	par_19
x21	<---	Organisasi_Pembelajaran	.911	.107	8.526	***	par_20
x28	<---	Kinerja_Karyawan	1.000				
x27	<---	Kinerja_Karyawan	1.178	.147	8.023	***	par_21
x26	<---	Kinerja_Karyawan	.920	.137	6.705	***	par_22
x29	<---	Kinerja_Karyawan	.871	.130	6.716	***	par_23

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x30	<---	Kinerja_Karyawan	.853	.134	6.347	***	par_24

Keterangan : \*\*\* = menunjukkan nilai P yang lebih kecil dari 0,01

Sumber : data diolah (2006)

Hasil uji koefisien regresi (Tabel 4.7) juga menunjukkan nilai yang memenuhi persyaratan yaitu nilai CR berada di atas nilai 2,0 dengan probabilitas  $> 0,05$ . Sebagai contoh hubungan yang terjadi antara variabel pelatihan dan pengembangan dengan organisasi pembelajaran yang memiliki nilai CR = 3,323 ( $> 2,0$ ) dengan probabilitas  $< 0,001$ .

#### 4.2.8 Menilai Problem Identifikasi

Pengujian selanjutnya adalah menguji apakah pada model yang dikembangkan muncul permasalahan identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala :

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat ( $>0,9$ ).

Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang dilakukan ternyata tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi sebagaimana telah disebutkan di atas.

#### **4.2.9 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit***

Evaluasi *goodness of fit* dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model penelitian yang dikembangkan. Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

##### **4.2.9.1 Evaluasi Outlier Univariate**

Outlier merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai Zscore dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Zscore yang lebih besar  $\pm 3,0$  maka akan dikategorikan sebagai outlier. Pengujian univariate outlier ini menggunakan bantuan program SPSS 10. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier disajikan pada Tabel 4.8 di bawah ini.

**Tabel 4.8**

## Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	106	-1.78292	1.82835	-2.7E-16	1.000000
Zscore(X2)	106	-2.05934	1.76074	-5.2E-16	1.000000
Zscore(X3)	106	-1.56534	1.95253	-6.7E-16	1.000000
Zscore(X4)	106	-1.83747	1.78058	4.64E-16	1.000000
Zscore(X5)	106	-2.29301	1.99266	-2.4E-17	1.000000
Zscore(X6)	106	-2.01358	1.74195	-2.2E-16	1.000000
Zscore(X7)	106	-2.11898	1.83314	4.32E-16	1.000000
Zscore(X8)	106	-2.05527	1.84667	2.72E-16	1.000000
Zscore(X9)	106	-1.70860	2.06456	4.01E-16	1.000000
Zscore(X10)	106	-2.26625	2.26625	6.58E-16	1.000000
Zscore(X11)	106	-2.22215	2.08994	4.20E-16	1.000000
Zscore(X12)	106	-2.78182	2.18446	6.87E-16	1.000000
Zscore(X13)	106	-2.66684	2.09417	6.99E-16	1.000000
Zscore(X14)	106	-1.99093	1.99093	-5.0E-16	1.000000
Zscore(X15)	106	-2.12647	1.55864	2.72E-16	1.000000
Zscore(X16)	106	-1.49977	1.85887	5.27E-16	1.000000
Zscore(X17)	106	-1.93116	1.91905	2.19E-16	1.000000
Zscore(X18)	106	-1.87168	1.99321	-4.5E-16	1.000000
Zscore(X19)	106	-1.77445	1.83114	-4.5E-16	1.000000
Zscore(X20)	106	-1.84866	2.35044	4.98E-16	1.000000
Zscore(X21)	106	-2.70982	1.66718	-4.0E-16	1.000000
Zscore(X22)	106	-1.72622	2.12598	-7.8E-16	1.000000
Zscore(X23)	106	-1.74360	1.83360	1.06E-15	1.000000
Zscore(X24)	106	-1.75492	2.13404	-4.4E-16	1.000000
Zscore(X25)	106	-1.96490	2.11901	-9.2E-16	1.000000
Zscore(X26)	106	-2.19071	2.26070	2.07E-15	1.000000
Zscore(X27)	106	-1.60857	1.91433	8.00E-16	1.000000
Zscore(X28)	106	-2.36274	1.88219	-2.6E-16	1.000000
Zscore(X29)	106	-1.66139	2.13402	3.49E-16	1.000000
Zscore(X30)	106	-2.24201	2.24201	6.07E-16	1.000000
Valid N (listwise)	106				

Sumber : data diolah (2006)

Hasil analisis terhadap outlier univariate yang dilakukan dengan mengamati angka-angka pada kolom minimum dan maksimum menunjukkan tidak adanya nilai Zscore yang lebih besar  $\pm 3,0$ . Pada kolom minimum nilai terbesar ada pada X11 sebesar  $-2,78182$  ( $< -3,0$ ) sedangkan pada kolom maksimum nilai terbesar ada pada X10 sebesar

2,35044 ( $< 3,0$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi outlier univariate pada data dalam penelitian ini.

#### 4.2.9.2 Evaluasi Outlier Multivariate

Evaluasi outlier multivariate dilakukan dengan membandingkan jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*) hasil pengolahan SEM dengan jarak mahalanobis hasil perhitungan manual. Perhitungan secara manual terhadap jarak mahalanobis berdasarkan *chi-square* pada  $df : 28$  (jumlah variabel bebas pada model kedua) dengan  $p < 0,001$  memperoleh hasil sebesar 56,89. Sedangkan hasil pengolahan SEM menunjukkan jarak mahalanobis terbesar adalah 50,593. Jika kedua hasil tersebut dibandingkan maka terlihat bahwa nilai hasil pengolahan SEM lebih kecil dari perhitungan manual ( $50,593 < 56,89$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi outlier multivariate pada penelitian ini.

#### 4.2.9.3 Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai CR pada *skewness* data berada pada rentang antara  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,05 maka dapat dikatakan data terdistribusi normal. Selanjutnya hasil pengujian terhadap normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.9 berikut ini.

**Tabel 4.9**

#### Normalitas Data

Assessment of normality (Group number 1)						
Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.



Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x30	4.000	10.000	-.264	-1.108	-.385	-.809
x29	5.000	10.000	.101	.425	-.750	-1.577
x26	4.000	10.000	.227	.953	-.602	-1.264
x27	5.000	10.000	.234	.985	-.663	-1.393
x28	4.000	10.000	-.230	-.967	-.428	-.900
x21	2.000	10.000	.098	.413	-.634	-1.333
x22	4.000	10.000	.269	1.129	-.850	-1.787
x25	4.000	10.000	.124	.522	-.843	-1.772
x24	4.000	10.000	.419	1.763	-.526	-1.104
x23	4.000	10.000	.351	1.474	-.767	-1.612
x20	4.000	10.000	.333	1.399	-.476	-1.000
x19	4.000	10.000	.063	.263	-.782	-1.644
x16	4.000	10.000	.037	.155	-.951	-1.999
x17	4.000	10.000	.045	.189	-.825	-1.734
x18	4.000	10.000	.173	.728	-.395	-.829
x15	3.000	9.000	-.278	-1.169	-.779	-1.637
x14	3.000	10.000	-.354	-1.488	-.649	-1.364
x11	2.000	10.000	.045	.188	-.533	-1.120
x12	2.000	10.000	-.206	-.867	.070	.148
x13	2.000	10.000	-.155	-.650	.014	.030
x10	4.000	10.000	-.124	-.520	-.583	-1.225
x9	4.000	10.000	.071	.298	-.745	-1.566
x6	4.000	10.000	-.076	-.321	-.755	-1.587
x7	4.000	10.000	.072	.303	-.568	-1.195
x8	4.000	10.000	.061	.256	-.741	-1.557
x5	3.000	10.000	-.191	-.805	-.740	-1.556
x4	4.000	10.000	-.252	-1.057	-.870	-1.828
x1	4.000	10.000	-.040	-.168	-.915	-1.923
x2	3.000	10.000	-.279	-1.172	-.777	-1.633
x3	4.000	10.000	-.032	-.135	-.875	-1.840
Multivariate					3.294	.387

Sumber : data diolah (2006)

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.9 terlihat bahwa nilai terbesar pada kolom-kolom CR adalah -1,923 ( $< -2,58$ ) pada X1. Demikian pula untuk nilai multivariate sebesar 0,387 juga menunjukkan nilai yang lebih kecil dari 2,58. Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

#### **4.2.9.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas**

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 3032,354$$

Dari hasil tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sampel sangat jauh berada di atas nol. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

#### **4.2.9.5 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik**

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan, uji kesesuaian model telah ditampilkan dalam Tabel 4.10.

Dari hasil pengujian diketahui bahwa dari delapan kriteria yang disyaratkan, tujuh diantaranya berada pada kondisi baik, satu dalam kondisi marjinal yaitu GFI dan satu dalam kondisi kurang baik yaitu AGFI. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

#### **4.2.10 Interpretasi dan Modifikasi Model**

Intepretasi dan modifikasi model dilakukan untuk melihat apakah model yang dikembangkan perlu diperbaharui (modifikasi) atau tidak. Sebuah model digolongkan baik jika memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka  $\pm 2,58$  merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan. Adapun hasil *Standardized Residual Covariance* ditampilkan pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.11**

**Standardized Residual Covariance**

**Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	x30	x29	x26	x27	x28	x21	x22	x25	x24	x23	x20	x19	x16	x17	x18	x15
x30	.000															
x29	-.367	.000														
x26	-.783	.203	.000													
x27	.554	-.346	.302	.000												
x28	.113	.543	-.565	-.131	.000											
x21	-.240	.063	.273	-.001	-.530	.000										
x22	-.743	.105	.503	-.279	.552	-.094	.000									
x25	-.126	.101	-1.144	-.749	-.371	.252	-.054	.000								
x24	-.510	.360	.197	-.620	-.054	-.179	.082	-.117	.000							
x23	-.406	.417	.464	-.369	.027	-.248	.049	.253	.406	.000						
x20	1.140	1.272	1.523	.272	1.631	.343	-.217	-.315	-.230	-.108	.000					
x19	.025	.378	.602	-.757	.332	2.222	-.700	-.684	1.283	.005	-.852	.000				
x16	.557	1.184	.879	.137	.433	1.459	.347	.819	-1.171	-.041	-.562	.584	.000			
x17	1.188	1.010	1.281	.074	.367	.499	-.365	-.732	-.575	-.773	.198	.038	.341	.000		
x18	.108	1.076	1.358	-.159	1.346	.565	-.423	-.097	-.945	.000	.672	-.006	-.277	-.282	.000	
x15	.495	.270	.307	.546	1.944	-.460	-.773	-1.251	-1.492	-1.156	1.466	-.393	.016	-.399	.299	.000
x14	-.698	-.835	-.106	-.049	1.501	.211	-.090	.033	.003	.048	.488	.693	-.572	-.610	-.348	-.185
x11	1.263	.595	.822	1.461	2.111	.310	.339	.771	.180	1.210	1.023	-.067	-.185	-.335	.713	-.399
x12	.126	-.577	.823	.505	1.946	.120	-.435	.146	-.439	-.427	.182	.330	-.108	-.749	-.180	.430
x13	.589	.138	1.033	.373	1.219	.377	.835	.360	-.016	.790	1.156	-.043	.840	-.337	-.393	-.207
x10	-.450	-.649	-.755	-.325	-.149	.433	.699	.897	-1.353	-.793	.628	.049	.321	.489	.358	-.695
x9	-.307	1.083	.176	.741	.612	.834	1.656	.087	.731	.944	.485	.721	1.080	.677	.835	.112
x6	-.846	-.353	-1.030	-.362	-.711	.536	.323	.008	.107	-.107	-.200	.662	.399	-.379	-.331	-.439
x7	-.395	-.497	-1.019	-.284	-.240	-.580	-.070	.267	-.337	-.089	.626	.451	-.099	-.991	-.572	-.157
x8	-.149	.286	-.590	-.445	-.487	.415	-.094	-.069	.036	-.376	.775	.461	-.524	-.538	-.799	-.144
x5	-.595	-.272	.075	-.380	.465	-.534	-.207	-.353	-.057	-1.141	.912	-.817	-.300	-1.616	-.251	-.613
x4	1.034	.447	2.048	1.552	2.407	.353	.434	-.429	.231	-.313	.759	-.923	.080	-.094	.099	-.407
x1	-.093	-.536	.250	.414	2.129	-.353	.048	-.903	-.334	-.396	1.292	.236	.790	-.430	.960	-.421
x2	.519	.435	1.602	1.605	2.708	.378	.855	-.252	.180	-.156	.492	-1.512	.216	-1.143	.076	.120
x3	.600	.553	1.344	1.212	2.414	.168	.303	-.347	-.185	-.329	.952	-.559	.205	-1.071	.187	-.704

	x14	x11	x12	x13	x10	x9	x6	x7	x8	x5	x4	x1	x2	x3
x30														
x29														
x26														
x27														
x28														
x21														
x22														
x25														
x24														
x23														
x20														
x19														
x16														
x17														
x18														
x15														
x14	.000													
x11	-.191	.000												
x12	.035	-.174	.000											
x13	.262	.798	-.327	.000										
x10	-.146	.988	.296	-.651	.000									
x9	.376	1.055	.609	-.112	.679	.000								
x6	-.492	-.426	-.500	-1.520	-.401	.185	.000							
x7	.567	1.514	.656	.682	-.107	-.330	.186	.000						
x8	-.754	-.409	-.591	-.593	.261	-.192	-.171	.076	.000					
x5	-.137	-.189	-.094	-.317	-.553	-.662	-.759	-.751	-.972	.000				
x4	-.857	.108	.809	.196	.253	-.060	-.086	.461	.182	.038	.000			
x1	-.033	-.632	-.174	-.534	-.727	-.336	-.187	-.264	-.707	-.267	.021	.000		
x2	.673	-.439	.785	.005	1.167	.827	-.139	.739	.769	-.569	.854	.017	.000	
x3	-.182	.152	.147	.208	.267	.466	.245	.156	-.126	.361	-.394	.151	-.173	.000

Sumber : data diolah (2006)

Hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi  $\pm 2,58$  (Ferdinand, 2002). Dengan demikian tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

#### 4.2.11 Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Variabel dikatakan reliabel jika nilainya melebihi 0,8. Sedangkan *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan.

Nilai variance extract yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Keseluruhan hasil pengujian terhadap reliabilitas dan variance extract selanjutnya tersaji pada tabel 4.12.

**Tabel 4.12**

**Uji *Reliability* dan *Variance Extract***

	LOADING	LOADING <sup>2</sup>	ERROR	1-ERROR	( $\Sigma$ LOADING) <sup>2</sup>	RELIABEL	VAR.EXT
<b>Pengakuan dan Penghargaan</b>							
X1	0.76	0.5776	0.58	0.42	13.9876	0.865698	0.565374
X2	0.72	0.5184	0.52	0.48			
X3	0.88	0.7744	0.77	0.23			
X4	0.68	0.4624	0.47	0.53			
X5	0.7	0.49	0.49	0.51			
JUMLAH	3.74	2.8228	2.83	2.17			
<b>Pelatihan dan Pengembangan</b>							
X6	0.81	0.6561	0.66	0.34	15.1321	0.886364	0.611557
X7	0.87	0.7569	0.76	0.24			
X8	0.83	0.6889	0.69	0.31			
X9	0.68	0.4624	0.46	0.54			
X10	0.7	0.49	0.49	0.51			
JUMLAH	3.89	3.0543	3.06	1.94			
<b>Aliran Informasi</b>							
X11	0.68	0.4624	0.47	0.53	14.3641	0.87192	0.578918
X12	0.9	0.81	0.8	0.2			
X13	0.74	0.5476	0.54	0.46			
X14	0.75	0.5625	0.56	0.44			
X15	0.72	0.5184	0.52	0.48			
JUMLAH	3.79	2.9009	2.89	2.11			
<b>Visi dan Strategi</b>							
X16	0.71	0.5041	0.51	0.49	12.5316	0.835351	0.505228
X17	0.74	0.5476	0.54	0.46			
X18	0.78	0.6084	0.61	0.39			
X19	0.61	0.3721	0.37	0.63			
X20	0.7	0.49	0.5	0.5			
JUMLAH	3.54	2.5222	2.53	2.47			
<b>Organisasi Pembelajaran</b>							
X21	0.73	0.5329	0.53	0.47	14.5161	0.874669	0.58449
X22	0.81	0.6561	0.66	0.34			
X23	0.87	0.7569	0.76	0.24			
X24	0.7	0.49	0.49	0.51			
X25	0.7	0.49	0.48	0.52			
JUMLAH	3.81	2.9259	2.92	2.08			

	LOADING	LOADING <sup>2</sup>	ERROR	1-ERROR	( $\Sigma$ LOADING) <sup>2</sup>	RELIABEL	VAR.EXT
<b>Kinerja Karyawan</b>							
X26	0.71	0.5041	0.5	0.5	13.2496	0.850445	0.534428
X27	0.86	0.7396	0.74	0.26			
X28	0.73	0.5329	0.53	0.47			
X29	0.68	0.4624	0.47	0.53			
X30	0.66	0.4356	0.43	0.57			
JUMLAH	3.64	2.6746	2.67	2.33			

Sumber : data diolah (2006)

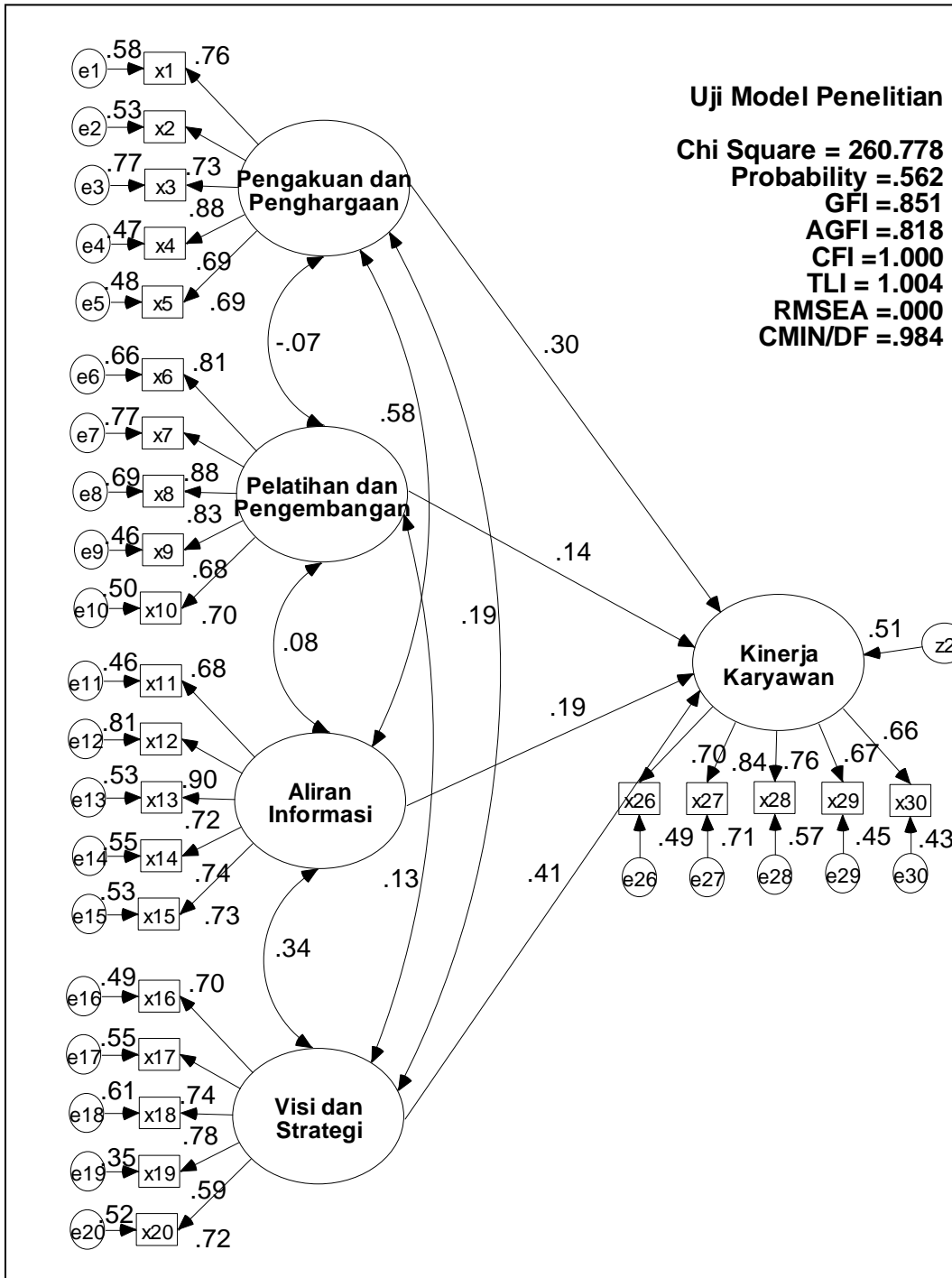
Dari pengamatan pada Tabel 4.12 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,7. Begitu pula pada uji *variance extract* tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,5. Dengan demikian indikator-indikator yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya, dapat dikatakan telah mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

#### 4.2.12 Hubungan Langsung (*Direct Effect*)

Hubungan langsung dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana variabel organisasi pembelajaran diperlukan sebagai media intervening yang menghubungkan variabel-variabel anteseden (pengakuan dan penghargaan, pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, dan visi dan strategi) terhadap variabel dependen kinerja karyawan). Hasil pengujian terhadap hubungan langsung ini dapat dilihat pada gambar 4.8 di bawah ini dan tabel 4.13.

**Gambar 4.8**

## Hubungan Langsung



Sumber : data diolah (2006)

**Tabel 4.13**

*Regression Weight Hubungan Langsung*



### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Karyawan <--- Pengakuan dan Penghargaan	.218	.086	2.542	.011	par_27
Kinerja_Karyawan <--- Pelatihan dan Pengembangan	.120	.075	1.594	.111	par_28
Kinerja_Karyawan <--- Aliran Informasi	.171	.108	1.582	.114	par_29
Kinerja_Karyawan <--- Visi dan Strategi	.364	.098	3.730	***	par_30

Sumber : data diolah (2006)

Hasil pengujian *regression weight* (Tabel 4.13) menunjukkan bahwa ada dua faktor yang tidak mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pelatihan dan pengembangan serta aliran informasi. Hal ini ditunjukkan dari nilai CR yang di bawah 2,0 yang berarti kedua faktor tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika hasil uji hubungan langsung ini kita bandingkan dengan hasil uji full model pada gambar 4.7 dan tabel 4.7 maka terlihat bahwa hasilnya lebih baik jika menggunakan variabel intervening organisasi pembelajaran (karena hanya satu hipotesis yang ditolak). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajaran memang diperlukan untuk menghubungkan antara variabel-variabel anteseden (pengakuan dan penghargaan, pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, dan visi dan strategi) terhadap variabel dependen kinerja karyawan).

#### 4.2.13 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 4.7, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang telah disyaratkan, yaitu di atas 2,0 untuk nilai CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

### 1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Pengakuan dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran.

Dari Tabel 4.7 diketahui hubungan antara pengakuan dan penghargaan terhadap organisasi pembelajaran memiliki nilai CR sebesar 1,915 atau  $> 2,0$ . Probabilitas sebesar 0,055 atau  $> 0,05$ . Hal ini berarti hipotesis 1 tidak diterima karena nilai CR dan probabilitasnya tidak memenuhi persyaratan.

### 2. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran

Dari Tabel 4.7 diketahui hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap organisasi pembelajaran memiliki nilai CR sebesar 3,323 atau  $> 2,0$ . Probabilitas sebesar  $< 0,001$ . Hal ini berarti hipotesis 2 diterima karena nilai CR dan probabilitasnya memenuhi persyaratan.

### 3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Aliran informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran

Dari Tabel 4.7 diketahui hubungan antara aliran informasi terhadap organisasi pembelajaran memiliki nilai CR sebesar 2,525 atau  $> 2,0$ . Probabilitas sebesar 0,012 atau  $< 0,05$ . Hal ini berarti hipotesis 3 diterima karena nilai CR dan probabilitasnya memenuhi persyaratan.

#### 4. Pengujian Hipotesis 4

H4 : Visi dan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran

Dari Tabel 4.7 diketahui hubungan antara visi dan strategi terhadap organisasi pembelajaran memiliki nilai CR sebesar 4,536 atau  $> 2,0$ . Sedangkan nilai probabilitasnya  $< 0,001$ . Hal ini berarti hipotesis 4 diterima karena nilai CR dan probabilitasnya memenuhi persyaratan.

#### 5. Pengujian Hipotesis 5

H5 : Organisasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari Tabel 4.9 diketahui hubungan antara organisasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan memiliki nilai CR sebesar 6,186 atau  $> 2,0$ . Sedangkan nilai probabilitasnya  $< 0,001$ . Hal ini berarti hipotesis 5 diterima karena nilai CR dan probabilitasnya memenuhi persyaratan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1 Hasil Uji Hipotesis

##### 5.1.1 Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Pengakuan dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran.

Dari pengolahan data diketahui bahwa hipotesis I dalam penelitian ini ditolak atau dengan kata lain tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pengakuan dan penghargaan terhadap organisasi pembelajaran. Hasil ini menunjukkan bahwa pengakuan dan penghargaan yang dilakukan dalam PT GPU ternyata tidak mendorong tumbuhnya iklim pembelajaran dalam organisasi. Hal ini diakibatkan karena pengakuan dan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan tidak semata-mata berdasarkan atas prestasi yang diraihinya akan tetapi juga melibatkan unsur senioritas di dalamnya. Jika dilihat dari kepemilikan saham, 55 % saham PT. GPU dimiliki oleh Gramedia Asri Media (GAM) dan sisanya dimiliki oleh pimpinan perusahaan/perorangan. Jadi perusahaan masih bersifat "Perusahaan Keluarga" (*Company Systems*) dan belum Go Public, sehingga akan mempengaruhi kebijakan dalam perusahaan baik dalam perekrutan karyawan maupun dalam pemberian penghargaan dan pengakuan terhadap karyawannya. Atasan atau pimpinan memiliki kecenderungan enggan untuk mengakui keberhasilan para bawahannya. Kondisi inilah yang menyebabkan adanya pengakuan dan penghargaan tetapi tidak mampu mendorong pembelajaran bagi karyawannya.

##### 5.1.2 Hasil Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran.

Dari pengolahan data diketahui bahwa hipotesis II yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Dengan kata lain memang terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan pengembangan terhadap organisasi pembelajaran. Hal ini berarti pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan ternyata mampu mendorong tumbuhnya iklim organisasi pembelajaran.

Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian Griego et al (2000) maka dapat diketahui adanya pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan pendidikan atau pengembangan terhadap organisasi pembelajaran. Tujuan utama dari pelatihan dan pendidikan adalah untuk menciptakan fasilitas pembelajaran dalam organisasi. Pelatihan merupakan alat untuk pembelajaran sehingga dengan adanya fasilitas pelatihan dan pendidikan dalam organisasi maka organisasi tersebut sebenarnya sedang menciptakan sarana yang mendukung kesuksesan organisasi pembelajaran. Dengan adanya pelatihan dan pendidikan dalam organisasi maka secara otomatis organisasi tersebut telah berperilaku sebagai organisasi pembelajaran.

### **5.1.3 Hasil Uji Hipotesis 3**

Hipotesis 3 : Aliran informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran.

Dari pengolahan data diketahui bahwa hipotesis III yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Dengan kata lain memang terdapat pengaruh positif dan signifikan antara aliran informasi terhadap organisasi pembelajaran. Hal ini berarti aliran informasi

yang ada dalam perusahaan ternyata mampu mendorong tumbuhnya iklim organisasi pembelajaran.

Hasil ini mendukung penelitian Chaston et al., (2000) yang menyimpulkan bahwa guna menciptakan organisasi pembelajaran, sebuah organisasi perlu menciptakan sistem yang memungkinkan para karyawan untuk secara aktif melakukan pertukaran pengetahuan dengan karyawan lain. Selain itu organisasi juga harus menciptakan sistem informasi untuk meyakinkan bahwa tujuan dan strategi perusahaan mampu dikomunikasikan secara jelas kepada seluruh karyawan.

#### **5.1.4 Hasil Uji Hipotesis 4**

Hipotesis 4 : Visi dan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran.

Dari pengolahan data diketahui bahwa hipotesis IV yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Dengan kata lain memang terdapat pengaruh positif dan signifikan antara visi dan strategi terhadap organisasi pembelajaran. Hal ini berarti visi dan strategi perusahaan ternyata berperan besar dalam mendorong tumbuhnya iklim organisasi pembelajaran.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Chaston et al., (2000) menyimpulkan bahwa tujuan (visi) dan strategi organisasi harus dapat dikomunikasi secara jelas kepada anggota organisasi. Visi dan strategi memberi panduan kepada individu dalam organisasi untuk memahami arah yang diinginkan organisasi. Tanpa adanya visi dan strategi yang mengarah pada terciptanya iklim pembelajaran maka sulit bagi organisasi untuk tumbuh sebagai organisasi pembelajaran. Ini menunjukkan bahwa keberadaan visi dan strategi memiliki pengaruh yang kuat bagi terciptanya organisasi pembelajaran.

### **5.1.5 Hasil Uji Hipotesis 5**

Hipotesis 5 : Organisasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari pengolahan data diketahui bahwa hipotesis V yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Dengan kata lain memang terdapat pengaruh positif dan signifikan antara organisasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti organisasi pembelajaran ternyata memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Kohli et al., (1998) menunjukkan bahwa karyawan yang tumbuh dalam organisasi yang mendukung pembelajaran ternyata mampu mencapai peningkatan kinerja yang lebih baik. Karyawan akan termotivasi untuk memperbaiki kualitasnya. Karyawan yang termotivasi ini akan terus tumbuh dan berkembang serta aktif untuk mencari solusi-solusi baru dalam menghadapi permasalahan akan memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan kinerjanya. Karyawan tidak lagi merasa takut untuk belajar dari pengalaman masa lalunya. Hal ini menjadi bukti bahwa organisasi pembelajaran ternyata memiliki pengaruh positif dan signifikan guna meningkatkan kinerja karyawan.

## **5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian**

Seperti yang telah diuraikan dalam Bab I bahwa permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah apa saja faktor-faktor yang menjadi prediktor organisasi pembelajaran dan bagaimana pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan..

Hasil penelitian ini berhasil menemukan bahwa tiga hal yang dapat mempengaruhi secara signifikan organisasi pembelajaran di PT Gramedia yaitu visi dan strategi, aliran informasi, dan pelatihan dan pengembangan. Dari ketiga faktor tersebut, faktor visi dan strategi ternyata memiliki pengaruh paling kuat untuk menjadi prediktor dari organisasi pembelajaran. Faktor kedua yang menjadi prediktor organisasi pembelajaran adalah aliran informasi. Sedangkan faktor terakhir yang merupakan prediktor organisasi pembelajaran adalah pelatihan dan pengembangan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penentuan visi dan strategi perusahaan ternyata memegang peran yang sangat penting. Ini dapat dimengerti mengingat visi dan strategi sebenarnya merupakan panduan dasar bagi operasionalisasi perusahaan. Tanpa adanya visi dan strategi yang jelas maka para karyawan perusahaan akan mengalami kebingungan dan tidak jelas hendak mengarah kemana. Sebaliknya dengan adanya visi dan strategi yang jelas maka para karyawan dapat mengerti dan selanjutnya bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan perusahaan sebagaimana telah ditetapkan sebelumnya.

Hal berikutnya yang perlu diperhatikan adalah aliran informasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa aliran informasi memegang peran penting untuk mendukung organisasi pembelajaran. Kenyataan ini dapat dipahami mengingat proses pembelajaran terhadap 'sesuatu' yang baru perlu didukung oleh informasi yang cepat dan akurat. Informasi harus selalu *up to date* dan tidak boleh terlambat karena cepatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis. Penghambatan akan informasi justru akan membuat perusahaan tertinggal dari para pesaingnya.



Hal terakhir yang patut dipertimbangkan adalah pelatihan dan pengembangan. Setelah organisasi menentukan visi dan strateginya secara cepat dan menciptakan sistem yang memungkinkan aliran informasi berjalan secara lancar maka langkah berikutnya adalah mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. Pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan karyawan sehingga mampu menghadapi berbagai persoalan baru yang timbul. Adanya pelatihan dan pengembangan dapat dipandang sebagai bentuk nyata dari adanya proses pembelajaran dalam organisasi tersebut.

Selain itu, hasil penelitian ini juga membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara organisasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, kinerja karyawan dapat meningkat jika dalam organisasi tersebut diterapkan proses pembelajaran. Sebuah organisasi tidak hanya harus menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang sedang terjadi saat ini tetapi juga dituntut untuk mampu mengembangkan kapabilitas unik yang memungkinkan organisasi dan individu merespon potensi perubahan-perubahan di masa datang dan ini dapat dicapai jika organisasi tumbuh menjadi organisasi pembelajar.

### **5.3 Implikasi Teoritis**

Berdasarkan hasil analisis terhadap jawaban dari responden sebagaimana yang telah diuraikan pada bab IV ini maka implikasi teoritis yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara ketiga faktor (pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, dan visi dan strategi) dengan

organisasi pembelajaran. Dengan demikian penelitian ini memberi dukungan pada hasil penelitian Griego et al (2000) dan Chaston et al., (2000).

2. Hasil penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh positif namun tidak signifikan dari pengakuan dan penghargaan terhadap organisasi pembelajaran. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Griego et al (2000). Penjelasan yang dapat disampaikan adalah bahwa perusahaan tidak memberikan pengakuan dan penghargaan berdasarkan atas prestasi karyawannya tetapi lebih dididarkan atas senioritas yang ada. Bagi sebagian pimpinan, ada perasaan enggan untuk mengakui bahwa ada karyawannya yang berprestasi bagus dan memberikan sumbangan yang baik bagi perusahaan.
3. Penelitian ini juga berhasil menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara organisasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kohli et al., (1998).

#### **5.4 Implikasi Manajerial**

Beberapa hal yang dapat dijadikan arahan kebijakan bagi manajemen PT Gramedia dalam hubungannya dengan hasil-hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terkait dengan visi dan strategi sebagai faktor penting bagi prediktor organisasi pembelajaran, maka indikator strategi yang menyesuaikan (X18) ternyata memiliki pengaruh paling kuat bagi visi dan strategi. Berdasarkan temuan ini langkah kebijakan yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan selalu menyesuaikan strateginya agar sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Perusahaan perlu melakukan monitoring secara berkelanjutan akan strategi yang

- dijalankannya dan kemampuan strategi tersebut untuk menjawab tantangan yang ada.
2. Terkait dengan aliran informasi sebagai faktor penting bagi prediktor organisasi pembelajaran, maka indikator penggunaan teknologi (X13) ternyata memiliki pengaruh paling kuat bagi aliran informasi. Berdasarkan temuan ini kebijakan yang dapat dilakukan perusahaan adalah mengembangkan teknologi untuk memperlancar arus pertukaran informasi yang ada. Sebagaimana diketahui, sekarang ini banyak bermunculan teknologi-teknologi baru yang dapat digunakan untuk mengakses informasi secara tepat seperti internet. Dengan memanfaatkan internet maka pertukaran informasi baru dapat dilakukan dengan lebih cepat.
  3. Terkait dengan pelatihan dan pengembangan sebagai faktor penting bagi prediktor organisasi pembelajaran, maka indikator peningkatan keahlian yang mendukung proses (X8) ternyata memiliki pengaruh paling kuat bagi pelatihan dan pengembangan. Berdasarkan temuan ini kebijakan yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan mengadakan pelatihan guna memperkenalkan proses produksi yang ada dalam perusahaan.

## **5.5 Keterbatasan Penelitian**

Meskipun penelitian ini memberi sumbangan terhadap hasil-hasil yang telah dicapai dalam penelitian terdahulu, akan tetapi masih ada beberapa keterbatasan yang seharusnya menjadi perhatian oleh para peneliti mendatang. Beberapa keterbatasan tersebut adalah :

1. Penelitian ini merupakan studi kasus di PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta. Dengan demikian kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum untuk anak perusahaan atau cabang-cabang PT Gramedia di seluruh wilayah Indonesia. Hal ini dikarenakan kompleksitas permasalahan yang dihadapi akan berbeda.
2. Dalam menjawab permasalahan mengenai faktor-faktor yang menjadi prediktor organisasi pembelajar, dalam penelitian ini, peneliti hanya memfokuskan pada empat faktor saja (yaitu pengakuan dan penghargaan, pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, dan visi dan strategi). Bukan tidak mungkin bahwa sebenarnya masih ada prediktor-prediktor lain yang mungkin mempengaruhi mempengaruhi organisasi pembelajaran.

#### **5.6 Agenda Penelitian Mendatang**

1. Dengan kondisi lingkungan eksternal maupun internal yang berbeda tentunya kompleksitas permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing perusahaan juga berbeda, sehingga strategi yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan tersebut, penekanan *point-point* strategis yang pun akan menjadi relatif berbeda. Oleh karena itu peneliti mendatang hendaknya melakukan penelitian pada anak perusahaan dan kantor-kantor cabang PT Gramedia di wilayah Indonesia untuk mendapatkan gambaran faktor yang paling berpengaruh dalam membangun organisasi pembelajaran di PT Gramedia.
2. Penelitian ini merekomendasikan agar meneliti masalah ini dengan menambahkan pengaruh prediktor-prediktor lain dari organisasi pembelajaran seperti dengan menambahkan apakah karakteristik karyawan juga berpengaruh terhadap

organisasi pembelajaran. Sebagaimana diketahui, karyawan perusahaan umumnya memiliki karakteristik yang berbeda-beda.

