

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Pembelajaran Organisasi**

Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang secara terus menerus belajar meningkatkan kapasitasnya untuk berubah (Lukito Shieren Kurniasari, 2014). Pembelajaran organisasi berupa adanya tindakan dari individu maupun kelompok yang dapat mempengaruhi organisasi (Lios Erlinda, 2015). Pembelajaran organisasi merupakan perubahan dalam pengetahuan organisasi untuk memberikan pengalaman kepada organisasi (Wijaya Sheleen, 2015). Dimana individu secara berkelanjutan mengembangkan kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang diharapkan, dimana dengan menambah pola berfikir yang lebih baik, adanya aspirasi bersama yang terbuka, dan individu secara bersama terus belajar (Yulia Yemima, 2015). Dalam pembelajaran organisasi diperlukan proses pembelajaran interaktif untuk menanggapi perubahan internal dan eksternal organisasi serta konsep yang digunakan dalam organisasi untuk mendeskripsikan aktivitas yang terjadi dalam organisasi dan merupakan bentuk dari organisasi ketika aktivitas atau proses pembelajaran terjadi dalam organisasi (Lianna Octavia, 2015). Berbagi informasi dan semua anggota organisasi bekerja sama merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi yang mencakup keseluruhan organisasi maupun tingkatan organisasi yang berbeda

(Robbins and Coulter 2009:302). Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang mampu belajar dari pengalaman dan mampu melakukan eksperimen akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Pranata Andrew, 2015). Organisasi haruslah mengembangkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang diinginkan dan pembelajaran berkelanjutan penting pada setiap individu organisasi (Lukito Shieren Kurniasari, 2014).

#### **a. Karakteristik Pembelajaran**

Karakteristik pembelajaran yaitu:

- 1) Desain organisasi
  - a) Tanpa batas: tidak adanya batasan dalam pembelajaran di organisasi dan penyebaran informasi yang menyeluruh.
  - b) Tim: merupakan lingkungan yang menunjang dalam penyebaran pembelajaran baik antar individu, kelompok, dan organisasi.
  - c) Pemberdayaan: pemberdayaan dalam pengetahuan dan informasi yang baik membuat individu maupun kelompok organisasi mampu menguasai keadaan yang berubah.
- 2) Kegiatan berbagi informasi
  - a) Terbuka: keterbukaan informasi merupakan faktor penting dalam berbagi informasi untuk kesetaraan dalam pengetahuan yang dimiliki individu maupun kelompok di dalam organisasi.

- b) Tepat waktu: ketepatan waktu dalam penyebaran informasi sangat dibutuhkan untuk mendapatkan data maupun informasi yang akurat sehingga organisasi lebih unggul dalam informasi.
- c) Akurat: informasi yang akurat merupakan faktor penting dalam keunggulan bersaing organisasi.

### 3) Kepemimpinan

- a) Visi bersama: ketercapaian visi yang searah merupakan langkah yang jelas dalam mencapai tujuan.
- b) Kerja bersama: kerja tim sangat mendukung sebuah organisasi menyelesaikan masalahnya dan mendorong ketercapaian kinerja yang baik.

### 4) Budaya organisasi

- a) Hubungan timbal balik yang kuat: adanya pengaruh timbal balik terhadap apa yang disampaikan dan hasil yang diterima dalam penyampaian informasi yang telah dilakukan dalam sebuah organisasi.
- b) Rasa kebersamaan: rasa kebersamaan menimbulkan ketercapaian dan ketepatan kinerja baik dalam penyelesaian masalah yang ada karena baik individu maupun kelompok dapat bekerja bersamaan.

- c) Kepedulian kepada orang lain: dengan kepedulian organisasi mampu saling mengimbangi kondisi setiap kinerja yang ada dan mempercepat permasalahan terselesaikan.
- d) Kepercayaan kepada orang lain: kepercayaan penting untuk dapat mempertahankan keyakinan atas kemampuan orang lain dalam bekerja.

## **b. Faktor Pembelajaran Organisasi**

Faktor-faktor pembelajaran adalah:

- 1) Budaya belajar: serangkaian perilaku, kebiasaan dan budaya dalam pembelajaran yang dilakukan suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku tindakan yang diwujudkan dalam kinerja.
- 2) Masa depan organisasi: tujuan maupun keinginan merupakan landasan organisasi dalam menentukan masa depan organisasi.
- 3) Arah tukar menukar informasi tentang belajar: informasi menentukan arah kemana organisasi akan belajar dan mengembangkan pembelajarannya serta informasi haruslah terarah baik dari pemimpin kepada anggota organisasi dan sebaliknya.
- 4) Komitmen belajar: belajar adalah faktor penting sebuah organisasi untuk dapat bertahan dari kompetitor dan telah menjadi komitmen organisasi untuk terus meningkatkan kemampuannya dalam belajar.
  - a) Menilai orang dalam hal gagasan, kreativitas, dan kemampuan berimajinasi (kemampuan memetakan tujuan jangka panjang secara visual dengan men-slice menjadi

bagian-bagian yang lebih kecil untuk dapat dicapai dalam jangka pendek).

- b) Iklim keterbukaan dan kepercayaan: sebagai kekuatan belajar (proses belajar dapat berhasil bila ada keterbukaan untuk saling berbagi dan dapat menerima pendapat orang lain yang berbeda. Percayalah bahwa informasi yang kita bagikan dapat memberikan nilai bagi organisasi untuk mencapai tujuannya).
- c) Belajar dari pengalaman: pengalaman merupakan aset penting bagaimana organisasi dapat belajar dan meningkatkan pembelajarannya yang berpengaruh dalam kinerja yang dihasilkan organisasi sehingga pengalaman menjadi pembelajaran yang baik.

## **2. Inovasi Organisasi**

Inovasi adalah kemampuan dalam menerapkan kreativitas untuk dapat memecahkan masalah dan peluang meningkatkan kesejahteraan kehidupan baik individu maupun dalam organisasi (Dela Anggun Astria, 2015). Tujuan dari inovasi adalah untuk menciptakan nilai bisnis dengan mengembangkan ide menjadi kenyataan yang berharga (Ali Noruzy, *et al.*, 2013). Perubahan lingkungan yang dihadapi perusahaan memberikan kesempatan untuk menciptakan peluang baru dan berbeda melalui inovasi sistemik yang memerlukan perubahan secara terorganisir dan terarah sehingga memiliki

kesempatan untuk menciptakan inovasi baik dalam ekonomi maupun sosial (Kumaat Regina Jessica dan Lucky OH Dotulong, 2015). Inovasi sebagai suatu ide baru yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan ketika sumber-sumber perusahaan merupakan sesuatu yang unik, berharga, serta sulit untuk ditiru maka perusahaan telah mempertahankan kondisinya menjadi perusahaan yang mampu bersaing terhadap para kompetitornya (Anshori Mohamad Yusak, 2015).

#### **a. Tipe Inovasi**

Ada 5 tipe inovasi yaitu:

- 1) Inovasi produk; yang melibatkan pengenalan barang baru dan pelayanan baru yang secara substansial meningkat. Melibatkan peningkatan karakteristik fungsi, kemampuan teknis, dan mudah menggunakannya. Contohnya: telepon genggam, komputer, kendaraan dan bermotor.
- 2) Inovasi proses; melibatkan implementasi peningkatan kualitas produk yang baru atau pengiriman barangnya;
- 3) Inovasi pemasaran; mengembangkan metode mencari pangsa pasar baru dengan meningkatkan kualitas desain, pengemasan, dan promosi;
- 4) Inovasi organisasi; kreasi organisasi baru, praktek bisnis, dan cara menjalankan organisasi atau perilaku berorganisasi;
- 5) Inovasi model bisnis; mengubah cara berbisnis berdasarkan nilai yang dianut.

### **3. Kinerja Organisasi**

Kinerja merupakan refleksi atas pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu, kelompok, dan organisasi yang dapat diukur (Anshori Mohamad Yusak, 2015). Kinerja organisasi adalah hasil akumulatif dari seluruh aktivitas kerja di dalam perusahaan (Robbins and Coulter 2010:188). Kinerja organisasi merupakan tujuan dijalankannya suatu organisasi dalam perusahaan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Faktor kinerja organisasi sangat berpengaruh dalam peningkatan kualitas yang dicapai oleh organisasi dan untuk mampu dalam menghadapi persaingan. Pembelajaran pada kinerja organisasi memberikan dampak yang positif dalam meningkatkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki individu maupun organisasi serta untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (García Morales *et al.*, 2012). Kinerja adalah hasil suatu kegiatan yang dilakukan dan memberikan umpan balik berdasarkan standar ukuran kualitas dan mutu pada kinerja organisasi tersebut (Regina Jessica, and Lucky OH 2015). Dikatakan juga bahwa kinerja adalah catatan terhadap hasil dan pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu (Masambe Fimce *et al.*, 2015).

#### **a. Ukuran Kinerja Organisasi**

Ukuran kinerja organisasi menurut (Robbins and Coulter 2010:189) meliputi:

- 1) Produktivitas organisasi.

Produktivitas adalah jumlah barang atau jasa yang diproduksi kemudian dibagi dengan input yang dibutuhkan untuk menghasilkan output.

2) Efektivitas organisasi.

Efektivitas organisasi adalah pengukuran kesesuaian tujuan organisasi dan bagaimana tujuan itu dapat diukur.

3) Peringkat industri dan perusahaan.

Peringkat ditentukan oleh pengukuran kinerja secara spesifik yang berbeda disetiap daftarnya. Peringkat ini memberikan indikator dalam menilai kinerja dan perbandingannya terhadap perusahaan lain.

**b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1) Efektifitas dan efisiensi

Efektif dapat berupa suatu tujuan yang dapat dicapai dalam kegiatan organisasi yang menghasilkan kepuasan dan dikatakan efisien bila akibat yang ditimbulkan tidak ada dalam melaksanakan kegiatan.

2) Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kesepakatan yang telah ditentukan.

### 3) Disiplin

Disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana mereka bekerja.

### 4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

## **B. Kerangka Pemikiran dan Penurunan Hipotesis**

Dalam penelitian ini penulis memaparkan dua penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti tentang analisis pengaruh pembelajaran organisasi, inovasi organisasi, dan kinerja organisasi.

Ali Noruzy *et al.*, (2013) dalam jurnalnya berjudul “*Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: an empirical investigation of manufacturing firms.*” Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah faktor penentu yang signifikan dalam pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan, inovasi organisasi, dan kinerja organisasi. Temuan juga menunjukkan bahwa transformasional kepemimpinan mempengaruhi kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil studi juga menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan pembelajaran organisasi juga berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi. Dalam penelitian ini, inovasi

organisasi juga berhubungan positif terhadap kinerja organisasi. Diketahui bahwa adanya efek langsung dari pembelajaran organisasi pada kinerja organisasi yang lebih tinggi dari variabel lain. Secara umum, penelitian ini menunjukkan pentingnya analisis terpadu dari pengaruh langsung dan tidak langsung dari karakteristik organisasi terhadap kinerja organisasi dan memperkuat pentingnya hubungan variabel tersebut.

García Morales *et al.*, (2012) dalam jurnalnya berjudul "*Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation.*" Hasil penelitian ini memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja dengan menunjukkan peran strategis pembelajaran organisasi dan inovasi organisasi. Pertama, penelitian ini menunjukkan hubungan positif antara transformasional kepemimpinan dan pembelajaran organisasi serta inovasi. Analisis ini berupa gaya kepemimpinan, memodifikasi, sistem penyimpanan, merancang untuk berbagi dan mentransfer pengetahuan melalui proses pembelajaran organisasi. Penelitian ini menunjukkan secara empiris hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan inovasi. Inovasi organisasi dapat belajar dan mengetahui bagaimana membuat dan menjaga tetap berkompeten. Melalui pembelajaran, organisasi dapat mengubah perilakunya dan dengan demikian memperbaharui maupun menemukan kembali teknologi serta produksi untuk menghindari penurunan kinerja dan memungkinkan organisasi untuk berinovasi berkelanjutan. Dua variabel utama yang menentukan kinerja organisasi yaitu pembelajaran organisasi dan inovasi memiliki efek kausal positif yang saling berhubungan.

Terakhir penelitian memverifikasi secara empiris hubungan positif antara pembelajaran organisasi, inovasi, dan kinerja organisasi. Setiap organisasi harus menganalisis semua produksi dan sumber daya teknologi, sumber daya yang memungkinkan pencapaian posisi berkompetitif baik di pasar. Organisasi juga harus mengembangkan kapasitas dan kompetensi untuk menghadapi perubahan dalam produksi dan teknologi di lingkungannya. Dengan demikian, organisasi memperoleh visi yang dinamis dan proaktif untuk meningkatkan kinerja organisasi, menghasilkan sendiri sumber daya dan kapasitas yang unik, berharga, sulit untuk menggantikan, dan sulit untuk meniru.

Pada penelitian Ali Noruzy *et al.*, (2013) dan García Morales *et al.*, (2012) diketahui adanya pengaruh positif antara pembelajaran organisasi dan inovasi organisasi. Pembelajaran organisasi dipengaruhi langsung oleh inovasi. Inovasi organisasi yang cerdas dan kreatif memiliki kapasitas yang tinggi untuk belajar secara efektif serta membangun pengetahuan baru. Output yang baik dan inovatif bergantung pada akumulasi pengetahuan sebelumnya untuk memanfaatkan pengetahuan baru. Individu yang secara berkelanjutan mengembangkan kemampuannya untuk terus dapat menciptakan inovasi akan dapat bersaing dengan kompetitornya dan mampu mempertahankan keunggulannya. Dengan adanya inovasi yang diciptakan maka perlu mengetahui bagaimana pembelajaran yang harusnya dilakukan untuk menemukan informasi dan pengetahuan yang mampu menciptakan inovasi yang dapat berkelanjutan. Organisasi haruslah mengembangkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang diinginkan dan pembelajaran berkelanjutan penting pada setiap individu

organisasi (Lukito Shieren Kurniasari, 2014). Dengan demikian akan terjadi peningkatan pembelajaran organisasi yang berdampak positif bagi perkembangan inovasi yang ada di dalam organisasi.

Tujuan utama dari pembelajaran organisasi adalah untuk meningkatkan kualitas kinerja dan kuantitas yang meningkatkan penjualan, mencapai banyak dukungan, menciptakan, memelihara, dan memperbesar basis pelanggan. Selanjutnya organisasi yang belajar dan cepat dalam belajar mampu meningkatkan kemampuan strategis, memungkinkan mereka untuk mempertahankan posisi keunggulan kompetitif dan dalam meningkatkan hasil mereka. Sikap, perilaku, dan strategi pembelajaran organisasi merupakan panduan kinerja organisasi jangka panjang. Sementara kinerja dimasa depan akan menjadi produk dari proses pembelajaran saat ini. Berbagi informasi dan semua anggota organisasi bekerja sama merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi yang mencakup keseluruhan organisasi maupun tingkatan organisasi yang berbeda (Robbins and Coulter 2009:302). Dengan pembelajaran organisasi yang baik dan cepat dalam menerima informasi akan menghasilkan peningkatan dalam kualitas kinerja organisasi.

Inovasi organisasi adalah jalur menuju kinerja organisasi yang lebih baik. Organisasi dengan inovasi yang lebih besar akan mencapai respon yang lebih baik dari lingkungan, memperoleh kemudahan dalam kemampuan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Inovasi sebagai dimensi dari intrapreneurship memiliki pengaruh langsung pada kinerja organisasi. Inovasi sebagai suatu ide baru yang

memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan ketika sumber-sumber perusahaan merupakan sesuatu yang unik, berharga, serta sulit untuk ditiru maka perusahaan telah mempertahankan kondisinya menjadi perusahaan yang mampu bersaing terhadap para kompetitornya (Anshori Mohamad Yusak, 2015). Inovasi memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi dengan menciptakan peluang baru di dalam organisasi. Dengan demikian, pengaruh positif ada antara inovasi organisasi dan kinerja organisasi.

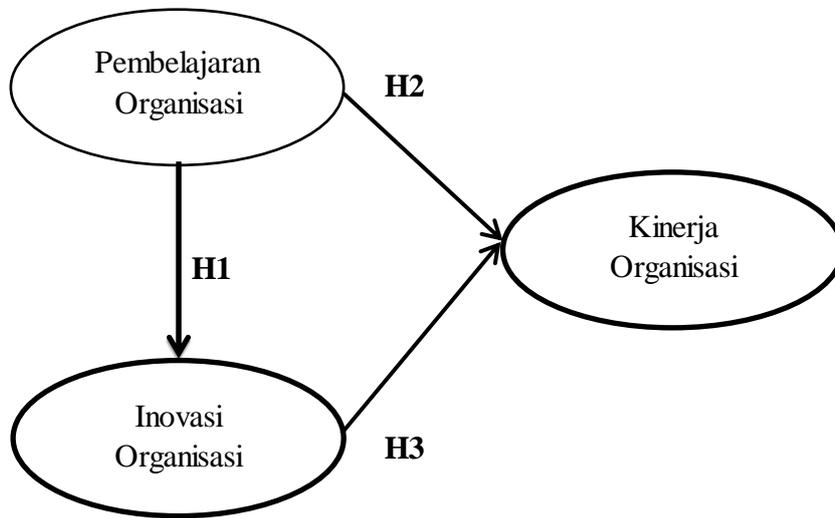
Berdasarkan pembahasan tersebut diperoleh hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi.**

**H2 : Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.**

**H3 : Inovasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.**

### C. Model Penelitian



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**