

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY* DAN INOVASI
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Ditha Delima Zaslya Musa
Nomor Mahasiswa : 14311203
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

Pengaruh *Organizational Learning Capability* dan Inovasi terhadap Kinerja

Perusahaan

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna

Memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen,

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh :

Nama : Ditha Delima Zaslya Musa

NIM : 14311203

Prodi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

PRODI MANAJEMEN

YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, Oktober 2018

Penulis,



Ditha Delima Zaslya Musa

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH *ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY* DAN INOVASI TERHADAP

KINERJA PERUSAHAAN

Nama : Ditha Delima Zaslya Musa

NIM : 14311203

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional



Yogyakarta, 16 Oktober 2018

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Anjar Priyono', is written over a horizontal line.

Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

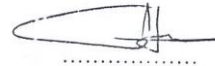
SKRIPSI BERJUDUL
PENGARUH ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY DAN INOVASI TERHADAP
KINERJA ORGANISASI

Disusun Oleh : DITHA DELIMA ZASLYA MUSA
Nomor Mahasiswa : 14311203

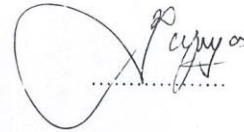
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS

Pada hari Senin, tanggal: 10 Desember 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Anjar Priyono, Ph.D



Penguji : Zulian Yamit, Drs., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Ku persembahkan karya sederhana ini, setulus hatiku dengan segala kerendahan hati dan sebagai ungkapan syukurku kepada...

- Allah SWT, Hamba yakin sepenuhnya bahwa segala sesuatu yang telah hamba raih hingga sampai saat ini, tidak mungkin lepas dari anugerah-Mu, cobaan yang Engkau berikan tidak lain hanya untuk mengingatkan hamba pada kebesaran serta Keagungan-Mu.
- Untuk yang tersayang Kedua Orangtuaku Irwan Musa dan Misnawati Agune dan Adikku tersayang Dutha Musa, Almarhum Kakek, Nenek, Om dan Tante yang selalu mendoakan, memberikan kasih sayang, dukungan, motivasi dan semangat kepada penulis yang tidak akan pernah dilupakan.
- Untuk sahabat sepermusuhan saya Ratrinia Ayuningtyas (Rauw) bersama pasangannya Andi Pratama Putra, dan juga Ratri Ayu Rahmadhani terimakasih atas doa, semangat dan dukungannya. Semoga kita bisa terus bersahabat selamanya sampai tua nanti dan sukses bersama Amin.
- Untuk kakakku Irma dan Nisa, sahabat-sahabatku Dina, Jay, Angga, Nisha, Syifa, Syaima, Nadya, Hanifah, Ingried, Devista, Mardelisa, Dealita, Khoirunnisa, Visca, Aziz, Izza, Inna, Amelia, dan semua teman-teman yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu terimakasih atas doa, semangat dan dukungannya. Semoga nantinya kita bisa terus bersahabat dan sukses bersama Amin.

- Untuk yang ada dalam cerita hidup dan menjadi bagian dari penulis, Made Bayu Darmadi yang selalu mendoakan, memberikan dukungan, kasih sayang, motivasi dan tidak henti-hentinya memberikan semangat. Semoga nantinya kita bisa sama-sama sukses kedepannya. Terimakasih banyaaaakkk!
- Untuk dua manusia yang selalu menghibur saya dengan Javachip Cheese Cream, Rina dan Rica. Semoga kalian berdua segera diberikan hidayah oleh Allah SWT dan sukses kedepannya.

HALAMAN MOTTO

“Be a rainbow in someone else’s cloud.”

*Sesungguhnya ada dua hal pada dirimu yang di cintai Allah
yaitu lemah lembut dan tidak mudah marah*

(HR. Muslim)

*Barang siapa yang memberibahaya maka Allah menimpakan
bahaya kepadanya, dan barang siapa yang memberikesulitan
maka Allah menimpakan kesulitan kepadanya.*

(HR. Tirmidzi)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Learning Capability* terhadap inovasi, inovasi berpengaruh terhadap *Organizational Performance* dan pengaruh *Organizational Learning Capability* terhadap *Organizational Performance*. Penelitian ini dilakukan di usaha kecil menengah (UKM) yang berlokasi di jalan Kasongan Bantul Kota Yogyakarta. Populasi semua usaha kecil menengah (UKM) yang ada di jalan Kasongan Bantul Kota Yogyakarta dan sampelnya adalah 49 pemilik atau manajer UKM di Yogyakarta dengan menggunakan *convenience random sampling*. Adapun metode analisis data dalam penelitian ini adalah SEM dengan PLS. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *Organisational Learning Capitability* terhadap Inovasi, terdapat pengaruh Inovasi terhadap *Organisational Performance*, terdapat pengaruh *Organisational Learning Capitability* terhadap *Organisational Performance*.

Kata Kunci : *Organizational Learning Capability*, inovasi, *Organizational Performance* dan *Organizational Performance*.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikumWr. Wb.

Alahamdulillahirabbil'alamin, segala puji dan syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga pada saat ini kita masih dalam keadaan Iman, Islam dan Ikhsan. Sholawat serta salam kita curahkan selalu pada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, selaku tauladan akhlak dan pribadi mulia.

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul "Pengaruh *Organizational Learning Capability* dan Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan".

Dalam kesempatan kali ini, penulis dengan segala kerendahan hati ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan dalam terselesaikannya penyusunan proposal ini kepada:

1. Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan proposal ini.
2. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D. yang telah membimbing dan memberikan masukan serta saran dalam penulisan proposal ini.
3. Pemilik UKM yang telah bersedia memberikan informasi-informasi guna mendukung penelitian ini.

4. Kedua Orang tuaku yang telah memberikan doa, semangat dan dukungan sehingga dapat menyelesaikan proposal ini.
5. Teman-teman yang telah membantu dalam menyelesaikan proposal ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.
6. Seluruh pihak yang terlibat dalam penyelesaian proposal ini.

Penulis sadar, penyusunan proposal ini tidak terlepas dari berbagai kekurangan. Semoga proposal ini dapat bermanfaat bagi penelitian sekarang maupun dimasa yang akan datang. Saran dan kritik yang konstruktif sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang.

Wassalamu'alaikumWr. Wb.

Yogyakarta, Oktober 2018

penyusun

Ditha Delima Zaslya Musa

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	viii
ABSTRAK.....	vix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II	7
KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Kajian Pustaka	7
2.2 Landasan Teori.....	8
2.2.1 <i>Organizational Learning Capability</i>	8
2.2.2 Inovasi	11
2.2.3 Kinerja Organisasi.....	17
2.3 Perumusan Hipotesis	21
2.3.1 Pengaruh <i>Organizational Learning Capability</i> terhadap Inovasi	21
2.3.2 Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasi	25
2.3.3 Pengaruh <i>Organizational Learning Capability</i> terhadap Kinerja Organisasi 27	

2.4	Kerangka Pikir Penelitian.....	28
BAB III	29
METODE PENELITIAN	29
3.1	Lokasi Penelitian	29
3.2	Populasi dan Sampel	29
3.2.1	Populasi	29
3.2.2	Sampel.....	29
3.3	Variabel dan Definisi Operasional Variabel.....	30
3.3.1	Variabel Penelitian	30
3.3.2	Variabel dan Definisi Operasional Variabel	30
3.3.2.1	Variabel <i>Organizational Learning Capability</i>	30
3.3.2.2	Variabel Inovasi.....	31
3.3.2.3	Variabel Kinerja Organisasi	31
3.4	Metode Analisis Data.....	32
3.4.1	Analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	32
3.4.2	Model <i>Partial Least Square (PLS)</i>	32
3.4.3	Pengujian Outer Model atau Model Pengukuran.....	33
3.4.4	Pengujian Inner Model atau Model Struktural	35
BAB IV	36
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	36
4.1	Hasil Pengumpulan Data.....	36
4.2	Analisis Statistik	37
4.2.1	Pengujian <i>Outer Model (Model Pengukuran)</i>	37
4.2.2	Pengujian <i>Inner Model (Model Struktural)</i>	42
4.3	Pembahasan.....	45
4.3.1	Pengaruh <i>Organizational Learning Capability</i> terhadap Inovasi.....	45
4.3.2	Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasi	46
4.3.3	Pengaruh <i>Organizational Learning Capability</i> terhadap Kinerja Organisasi .	47
4.4	Analisis Deskriptif	48
4.4.1	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	49
BAB V	56
KESIMPULAN DAN SARAN	56

5.1 KESIMPULAN.....	56
5.2 SARAN	57
DAFTAR PUSTAKA	58
LAMPIRAN.....	60

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Average Variance Extracted (AVE).....	39
Tabel 4.2 <i>Cross Loading antara Indikator dengan Konstrak</i>	40
Tabel 4.3 Korelasi antar Konstrak (Akar AVE).....	41
Tabel 4.4 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability	42
Tabel 4.5 <i>Nilai R²</i>	43
Tabel 4.6 <i>Path Coefficient</i>	44
Tabel 4.7 Karakteristik Responden	49
Tabel 4.8 <i>Organizational Learning Capability</i>	51
Tabel 4.9 Inovasi	53
Tabel 4.10 Kinerja Organisasi.....	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	28
Gambar 4.1 Hasil Uji Outer Model Sebelum Uji Indikator	38
Gambar 4.2 Hasil Uji Outer Model Setelah Uji Indikator	38

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Outer Model	60
Lampiran 2: Data Responden	62
Lampiran 3: Kuesioner	66

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu industri mampu bertahan dalam menghadapi persaingan global salah satunya dengan cara mempertahankan inovasi. Menurut Rogers (1983) Inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan/atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi. Salah satu faktor yang mempengaruhi suatu industri mampu melakukan inovasi yaitu dengan melakukan *Organizational Learning Capability*. Kemampuan pembelajaran organisasi (*organizational learning capability*) dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menerapkan praktek-praktek manajemen, struktur, sistem dan prosedur yang tepat dalam memfasilitasi dan memicu pembelajaran di organisasi tersebut (Goh dan Richard, 1997).

Pentingnya perusahaan melakukan *organizational learning* agar perusahaan mampu memperoleh, mengintegrasikan dan mengaplikasikan pengetahuan baru dan unik melalui eksperimentasi, perbaikan dan inovasi dalam kegiatan internal organisasi. Perusahaan tidak hanya mencari informasi khusus untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan kompetensi intinya, tetapi juga belajar bagaimana memperoleh,

memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menentukan informasi yang dibutuhkan untuk memperbaharui, menyebarkan kembali atau menyusun kembali kompetensi intinya setelah dilakukan pemindaian dan penelitian yang teliti dan terus menerus pada lingkungan. Mencari cara inovatif untuk menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan bisnis. Dengan *organizational learning*, maka sikap inovatif dapat berkembang seiring dengan munculnya berbagi pengetahuan antar karyawan ataupun atasan dengan karyawan. Mendukung individu dan organisasi agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dengan semakin mudahnya arus informasi masuk ke dalam tatanan kehidupan masyarakat akibat semakin canggihnya teknologi informasi, maka karyawan yang dibutuhkan adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan. Oleh karena itu, karyawan berpengetahuan yang bekerja dalam suatu perusahaan hendaknya dinilai sebagai aset utama. Terakhir, dalam hal pengambilan keputusan manajemen, maka *organizational learning* akan membantu para eksekutif dan manajer untuk mampu membuat keputusan-keputusan terutama keputusan yang tidak terprogram secara lebih kreatif. *Organizational learning* dipandang sebagai upaya untuk memaksimalkan kemampuan para manajer berpikir dan berperilaku efektif serta memaksimalkan potensinya. Artinya, para manajer mampu memotivasi dan memberdayakan karyawan untuk mengambil keputusan secara mandiri.

Inovasi berkaitan dengan kemampuan *organizational learning*. Penulis seperti Calantone et al., (2002) dan Alegre and Chiva (2008) menunjukkan bahwa *organizational learning* digambarkan sebagai salah satu faktor yang mendahului inovasi. Jiménez and Valle (2011) menekankan bahwa *organizational learning*, inovasi dan kinerja adalah faktor yang saling berhubungan. Inovasi menyiratkan kebaruan dan penggunaan dan dapat memicu langsung hasil dalam kinerja organisasi atau bekerja dengan kinerja yang inovatif, yaitu hasil yang timbul dari inovasi (Alegre et al., 2006). Inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan/atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi Rogers (1983).

Permintaan konsumen mengharuskan suatu industri untuk melakukan inovasi diberbagai produknya dari berbagai faktor, tak terkecuali kualitas produknya yang berguna untuk meningkatkan penjualan. Dengan dilakukannya inovasi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Definisi kinerja adalah hasil yang diperoleh dari apa yang dikerjakan oleh karyawan terhadap tugas yang diberikan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Amstrong and Baron (2012) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi kepada ekonomi. Kinerja dari organisasi ini juga

akan berdampak pada meningkatnya keuntungan perusahaan, sehingga perusahaan mampu mempertahankan pangsa pasarnya.

Penelitian ini menggunakan UKM sebagai objek penelitian. Indonesia merupakan negara berkembang yang mempunyai jumlah penduduk yang besar dan padat. Kemiskinan dan pengangguran di Indonesia merupakan masalah utama sejak zaman penjajahan. Cara untuk memecahkan masalah-masalah tersebut bisa dilakukan dengan pelaksanaan pembangunan secara sadar, nyata, dan efektif yang diarahkan untuk menciptakan kesempatan kerja dan meningkatkan serta meratakan pendapatan seluruh masyarakat (Suroto, 1983). Provinsi Jawa Tengah memiliki sumber alam yang beraneka ragam dan jumlah penduduk mencapai 30 juta jiwa, dengan kondisi demikian iklim usaha di wilayah Jawa Tengah khususnya UKM memiliki potensi yang besar untuk dapat berkembang. Usaha UKM di wilayah Jawa Tengah tersebar pada banyak sektor usaha, antara lain pertanian, industri, perdagangan, pertambangan dan sebagainya. Gerak roda perekonomian di Kota Yogyakarta, sangat dipengaruhi oleh UKM, sehingga UKM mempunyai peranan yang sangat penting di dalam mendorong pertumbuhan ekonomi yang mempunyai daya lentur dalam menghadapi berbagai guncangan badai krisis ekonomi. Oleh karenanya, para pelaku usaha terus didorong serta diberi kemudahan untuk meningkatkan produksinya. Dan yang tidak kalah pentingnya Pemkot Yogyakarta memfasilitasi mencari lokasi pemasaran bagi UKM yang ada di Yogyakarta dengan menggandeng berbagai jaringan instansi

maupun lembaga yang terkait sebagai penunjang. Di antaranya dengan Kementerian Koperasi dan UKM, Kementerian Perdagangan, Pariwisata dan Kadin serta berbagai lembaga lainnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian tersebut, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah berikut ini :

1. Apakah *Organizational Learning Capability* berpengaruh terhadap Inovasi?
2. Apakah Inovasi berpengaruh terhadap *Organizational Performance*?
3. Apakah *Organizational Learning Capability* berpengaruh terhadap *Organizational Performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan penelitian akan dijelaskan sebagai berikut ini.

1. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Learning Capability* terhadap Inovasi
2. Untuk mengetahui pengaruh Inovasi terhadap *Organizational Performance*
3. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Learning Capability* terhadap *Organizational Performance*

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Sebagai bentuk dari hasil konkrit atau nyata dari proses pembelajaran selama duduk di bangku perguruan tinggi Universitas Islam Indonesia (UII) dalam bidang manajemen operasional, khususnya segala hal yang berkaitan dengan penelitian yang akan saya lakukan.

2. Bagi Akademik

Dapat menambah referensi bagi mahasiswa manajemen FE UII apabila ada yang tertarik untuk mengembangkan atau menjadikannya acuan dalam mengerjakan penelitiannya di waktu yang akan datang.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sebagai salah satu alat bantu untuk memecahkan permasalahan yang terjadi dalam perusahaan dan juga meningkatkan *awareness* perusahaan terhadap komponen pendukungnya agar performa perusahaan dapat meningkat sehingga menjamin kehidupan perusahaan agar mampu melanjutkan pembangunan kinerja perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Pustaka

Beberapa penelitian sebelumnya yang telah melakukan penelitian yang berkaitan dengan kemampuan organisasi pembelajar dan inovasi terhadap kinerja perusahaan pada UKM di Yogyakarta antara lain adalah:

Penelitian yang dilakukan oleh Gomes and Wojahn (2016) tentang *organizational learning*, inovasi dan kinerja pada usaha kecil menengah (UKM) yang memiliki sampel sebanyak 92 perusahaan dalam industri tekstil. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi pembelajar mempengaruhi kinerja inovatif usaha kecil dan menengah, namun, pengaruh dari kemampuan pembelajar dalam kinerja organisasi itu tidak signifikan. Studi ini memberikan bukti dan menunjukkan bahwa mereka signifikan dan positif dalam konteks perusahaan tekstil yang kecil dan menengah, konteks di mana literatur empiris sangat langka. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk mengevaluasi faktor-faktor kontingensi untuk inovatif dan kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Limaj and Bernroider (2017) yang memiliki sampel sebanyak 132 usaha kecil dan menengah (UKM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dampak potensial *absorptive capacity* dalam eksplorasi organisasi dan eksploitasi inovasi sepenuhnya dimediasi oleh menyadari organisasi *absorptive capacity*. Efek positif dari menyadari inovasi *absorptive*

capacity tergantung pada keseimbangan keseluruhan budaya organisasi, yang bagaimanapun, tidak mempengaruhi hubungan antara potensi *absorptive capacity* dan menyadari *absorptive capacity*.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Organizational Learning Capability*

Kemampuan pembelajaran organisasi (*organizational learning capability*) dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menerapkan praktek-praktek manajemen, struktur, sistem dan prosedur yang tepat dalam memfasilitasi dan memicu pembelajaran di organisasi tersebut (Goh and Richard, 1997). Menurut Dixon (1994) "Inti *organizational learning* adalah kemampuan organisasi untuk memanfaatkan kapasitas mental dari semua anggotanya guna menciptakan sejenis proses yang akan menyempurnakan organisasi". Sedangkan menurut Skyrme (2001) "*Organizational learning* adalah organisasi yang di dalamnya terdapat sistem, mekanisme, dan proses, yang digunakan secara kontinu oleh anggota-anggotanya guna meningkatkan kapabilitas sehingga mampu mencapai sasaran pribadinya dan komunitas di mana dia berpartisipasi".

Berkaitan dengan definisi ini, *organizational learning* membantu organisasi menciptakan, transfer dan mengintegrasikan pengetahuan dan pengalaman, serta untuk belajar terus-menerus. Kemampuan *organizational learning* yaitu karakteristik organisasi dan manajemen yang memfasilitasi proses *organizational learning* (Tohidi et al., 2012). Sedangkan menurut Seng (1990) "Organisasi di mana orang-orangnya secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola-pola berfikir

baru berkembang dipupuk, dimana aspirasi kelompok diberi kebebasan, dan orang-orang secara terus-menerus belajar mempelajari (*learning to learn*) sesuatu secara bersama”.

Selain itu, Chiva et al., (2007) percaya bahwa kemampuan *organizational learning* adalah fitur kedua organisasi sebagai satu manajerial yang selain memfasilitasi proses belajar dalam organisasi, beroperasi dalam proses pembelajaran. Hal ini dianggap oleh Kamp et al., (2011) sebagai tidak adanya pembatasan atau hambatan untuk *organizational learning*. Dalam pengertian ini, kemampuan pembelajaran organisasi bertindak sebagai fasilitator dari *organizational learning*. Sebagaimana menurut Mbengue and Sané (2013) bahwa *organizational learning* adalah kumpulan praktik manajemen yang memfasilitasi proses belajar, atau sebagai satu set mekanisme yang meningkatkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja.

Beberapa pokok pikiran penting yang mencirikan *organizational learning* adalah:

- a. Adaptif pada lingkungan eksternal
- b. Terus-menerus meningkatkan kapabilitas untuk berubah
- c. Mengembangkan kemampuan belajar secara individual dan kolektif
- d. Menggunakan hasil belajar untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Menurut Crossan et al., (1995) proses belajar ini terjadi pada tiga tingkatan, yaitu tingkatan individu, tim, dan organisasi/masyarakat untuk mengaplikasikan tipe belajar diatas yaitu:

1. Tingkat Individu

Sebelum proses belajar dimulai seorang pemimpin harus mengetahui terlebih dahulu apa yang menjadi motivasi karyawan dan pola berfikir agar mampu melaksanakan motivasi tersebut. Apabila suasana lingkungan motivasi tercipta, maka proses belajar individu akan menjadi efektif.

2. Tingkat Tim

Mengelolah tim merupakan kunci fungsi kepemimpinan untuk proses belajar tim, aktivitas tim penting untuk perbaikan kualitas, karena:

- a. Kompleksitas masalah memerlukan tim lintas fungsional.
- b. Kemampuan kreativitas kolektif dalam tim mempunyai efek lebih besar terhadap organisasi dari pada belajar sendiri sebagai individu.
- c. Belajar bersama sebagai tim mempunyai efek besar terhadap organisasi daripada belajar sendiri sebagai individu.
- d. Bila suatu tim/group belajar bersama-sama sesuatu, hal ini akan menjadi asset group maupun asset individual.

3. Organisasi

Secara berurutan sistem, strategi, struktur, prosedur dan budaya perusahaan dimana semuanya mesti diadaptasi di setiap situasi perusahaan. Pada tahap ini *organizational learning* dihadapkan pada sistem dan budaya organisasi untuk menguasai pengetahuan dan penemuan ide baru.

2.2.2 *Innovation (Inovasi)*

Pengertian inovasi menurut Owano et al., (2014) adalah perubahan yang dilakukan perusahaan untuk menjadi lebih baik dan mampu memenuhi kebutuhan pasar. Apabila perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pasar, maka konsumen akan melakukan pembelian produk atau jasa pada perusahaan tersebut. Sedangkan menurut Dhewanto et al., (2013) inovasi sebagai kombinasi baru dari faktor-faktor produksi yang dibuat oleh pengusaha dan pemikiran inovasi adalah kekuatan pendorong yang penting (*critical driving force*) dalam pertumbuhan ekonomi. Inovasi yang diterapkan pada perusahaan agar lebih efektif adalah inovasi pada produk, proses, layanan, dan teknologi.

Inovasi adalah produk atau jasa yang dipersepsikan oleh konsumen sebagai produk atau jasa baru. Secara sederhana, inovasi dapat diartikan sebagai terobosan yang berkaitan dengan produk-produk baru. Namun Kotler (2003) menambahkan bahwa inovasi tidak hanya terbatas pada pengembangan produk-produk atau jasa-jasa baru. Inovasi juga termasuk pada pemikiran bisnis baru dan proses baru. Inovasi juga dipandang sebagai mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh sebab itu maka perusahaan diharapkan menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan baru yang menawarkan produk inovatif serta memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan. Inovasi semakin memiliki arti penting bukan saja sebagai suatu alat untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan melainkan juga untuk unggul dalam persaingan. Inovasi mempunyai 4 (empat) ciri yaitu :

1. Memiliki kekhasan / khusus artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
2. Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar orisinalitas dan kebaruan.
3. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun proses inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.
4. Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Inovasi berkaitan dengan kemampuan *organizational learning*. Penulis seperti Calantone et al., (2002) dan Alegre and Chiva (2008) menunjukkan bahwa *organizational learning* digambarkan sebagai salah satu faktor yang mendahului inovasi. Jiménez and Valle (2011) menekankan bahwa *organizational learning*, inovasi dan kinerja adalah faktor yang saling berhubungan. Inovasi menyiratkan kebaruan dan penggunaan dan dapat memicu langsung hasil dalam kinerja organisasi atau bekerja dengan kinerja yang inovatif, yaitu hasil yang timbul dari inovasi (Alegre et al., 2006).

Menurut Rogers (1983) Inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan/atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai

dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi. Sedangkan menurut Sumarwan (2010) Inovasi merupakan sebuah ide, praktik, atau obyek yang dipahami sebagai sesuatu yang baru oleh masing-masing individu atau unit pengguna lainnya. Karakteristik inovasi terdiri dari: keuntungan relatif dalam bidang ekonomi, (faktor *prestise social*, kenyamanan dan kepuasan), ketahanan / kekuatan (tingkat dimana inovasi dipersepsikan sebagai sesuatu yang konsisten dengan nilai yang ada, pengalaman-pengalaman masa lalu, dan kebutuhan akan para pengguna yang potensial), kompleksitas (tingkat dimana inovasi dipersepsikan sebagai sesuatu yang sulit untuk dinengerti dan digunakan), daya uji coba (tingkat dimana inovasi dalam batas-batas tertentu dapat diujicobakan), observabilitas (tingkat dimana hasil-hasil inovasi dapat dilihat oleh pihak lain).

Nasution (2005) mendefinisikan inovasi sebagai produk atau jasa baru yang diperkenalkan dipasaran untuk memenuhi kebutuhan pasar. Lebih lanjut dapat didefinisikan sebagai proses memperkenalkan teknologi baru untuk digunakan. Hasil dari proses ini berupa pengenalan barang atau jasa baru yang dapat digunakan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Noble (2012) juga menyatakan bahwa inovasi merupakan bagian dari kerangka kerja yang menghubungkan aspek budaya perusahaan dengan kemampuan berinovasi serta meningkatkan kinerja perusahaan melalui keputusan membeli konsumen. Menurut Nasution (2005) variabel inovasi produk dapat diukur dengan indikator:

a. Inovasi Produk

Didefinisikan sebagai produk atau jasa baru yang diperkenalkan kepada pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar. Lebih lanjut dapat didefinisikan sebagai proses memperkenalkan teknologi baru untuk digunakan. Hasil dari proses ini adalah untuk meningkatkan keuntungan perusahaan dari barang atau jasa.

Inovasi produk dapat dibedakan menjadi tiga kategori :

1. Perluasan lini produk

Adalah produk-produk yang relatif baru bagi perusahaan.

2. “*Me too*” product

Adalah produk-produk relatif baru bagi perusahaan namun pasar telah mengenalnya terlebih dahulu.

3. “*New to the world*” product

Merupakan produk yang baru baik bagi pasar maupun perusahaan.

Terdapat enam golongan inovasi produk antara lain (Kotler,2007) :

1. Produk baru bagi dunia

Produk baru bagi dunia merupakan suatu produk baru yang menciptakan pasar yang baru, dimana produk sejenis ini belum pernah dibuat sama sekali oleh pihak lain sehingga dapat dibedakan produk baru tersebut dengan produk-produk sejenis lainnya.

2. Lini produk baru

Lini produk baru merupakan produk baru yang dimana perusahaan yang telah mapan untuk pertama kalinya memasuki pasar yang telah ada, dengan

ini produk baru dapat mempengaruhi konsumen untuk menentukan pilihan produk.

3. Tambahan pada lini produk yang telah ada

Tambahan pada lini produk yang telah ada merupakan produk-produk baru yang melengkapi sehingga produk menjadi lebih beragam sehingga memunculkan banyak pilihan.

4. Perbaikan dan revisi produk yang telah ada

Perbaikan dan revisi produk yang telah ada merupakan produk yang memberikan kinerja yang lebih baik dan mengganti produk yang telah ada menghasilkan produk baru dengan kegunaan yang sudah disempurnakan.

5. Penentuan Kembali

Penentuan kembali merupakan produk yang sudah ada diarahkan dan dipasarkan ke segmen pasar yang baru sehingga hasil ini diharapkan dapat memperluas pemasaran sebagai upaya untuk meningkatkan penjualan.

6. Pengurangan Biaya

Pengurangan biaya merupakan produk yang baru yang menyediakan produk yang daya kerja atau kegunaannya sama dengan harga yang lebih murah atau rendah, hal ini dimaksudkan untuk mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli suatu produk dan hal ini berdampak pada meningkatnya volume penjualan suatu produk.

Adanya kesamaan tampilan produk sejenis dari pesaing merupakan faktor pendorong terjadinya inovasi produk, umumnya produk pesaing itu muncul tanpa mengalami perubahan yang berarti. Keadaan seperti ini akan

menjadi hal yang menguntungkan, karena persaingan yang timbul dengan munculnya produk-produk pesaing dapat diatasi dengan melakukan inovasi produk. Inovasi produk merupakan suatu yang dapat dilihat sebagai kemajuan fungsional produk yang dapat membawa produk selangkah lebih maju dibandingkan dengan produk pesaing. Apabila produk tersebut memiliki suatu kelebihan yang dipandang sebagai nilai tambah bagi konsumen. Pengembangan produk baru memerlukan upaya, waktu dan kemampuan termasuk besarnya resiko dan biaya kegagalan.

b. Inovasi Proses

Inovasi proses adalah sebuah elemen baru yang diperkenalkan dalam operasi produk dan jasa dalam perusahaan, seperti bahan baku, spesifikasi tugas, mekanisme kerja dan informasi , maupun peralatan yang digunakan untuk memproduksi produk atau jasa.

c. Inovasi administrasi

Inovasi ini sangat berkaitan dengan perubahan dalam metode operasi bisnis yang dapat memanfaatkan perubahan tersebut secara efektif secara struktur dan kebijakan organisasi , metode kerja dan prosedur lainnya untuk memproduksi, membiayai dan memasarkan produk atau jasa. Inovasi administrasi turut melibatkan perubahan yang berpengaruh terhadap kebijakan-kebijakan organisasi, alokasi sumber daya, dan faktor-faktor lain yang berkaitan dengan struktur sosial organisasi yang secara tidak langsung berkaitan dengan dasar organisasi.

2.2.3 *Organizational Performance* (Kinerja Organisasi)

Definisi kinerja adalah hasil yang diperoleh dari apa yang dikerjakan oleh karyawan terhadap tugas yang diberikan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Amstrong and Baron (2012) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi kepada ekonomi. Sedangkan kinerja menurut Wibowo (2012) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sedikit berbeda dengan definisi sebelumnya Mangkunegara (2006) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam mencapai tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi. Menurutnya, deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Kemudian dibutuhkan ukuran untuk menentukan apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk selanjutnya dilakukan penilaian. Dimana penilaian ini akan membuat personel untuk

senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai (Ilyas, 2002).

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Sedangkan, kinerja organisasi merupakan sebuah perbandingan dari apa yang telah dicapai oleh organisasi terhadap apa yang telah ditetapkan sebuah organisasi sebagai tujuan yang akan dicapai. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh tiap-tiap anggota dari organisasi tersebut mempengaruhi kinerja organisasi. Kinerja organisasi dapat diukur dari beberapa sudut yaitu aspek finansial, kepuasan pelanggan, operasi dan pasar internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas dan shareholder atau stakeholder dan waktu. Efektifnya sebuah organisasi dapat dilihat dengan cara mengukur kinerja organisasi tersebut.

Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor personal atau individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor kontekstual (Mahmudi, 2005). Peranan sumber daya manusia atau tiap-tiap individu di organisasi sangatlah penting. Penggerak sebuah organisasi pada dasarnya adalah individu-individu yang terdapat di dalam organisasi, maka penilaian kinerja sebuah organisasi sebenarnya lebih diberatkan pada perilaku setiap individu yang ada di organisasi dalam melaksanakan tugasnya demi mencapai tujuan organisasi. Terdapat faktor individu dan juga faktor kepemimpinan didalam faktor-faktor

yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi. Kedua faktor yaitu faktor individu dan faktor kepemimpinan sangat melekat erat dengan perilaku manusia.

Pada dasarnya kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi; kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama (Mathis and Jackson, 2009). Menurut Wibowo (2012) terdapat 3 klasifikasi ukuran kinerja :

1. Produktifitas

Hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

2. Kualitas

Kualitas biasanya dari ukuran internal dan eksternal. Ukuran internal seperti, susut, ukuran jumlah ditolak dan cacat perunit. Sedangkan ukuran eksternal seperti kepuasan pelanggan atau frekuensi pemesana ulang pelanggan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pengiriman pesanan dikapalkans sesai yang dijanjikan.

4. Cycle time

Berapa lama waktu yang diperlukan unuk melakukan sesuatu, misal berapa waktu yang diperlukan dari pelanggan memesan pesanan sampai pelanggan menerima pesanan

5. Pemanfaatan sumber daya

Merupakan pengukuran sumber daya yang dimanfaatkan lawan sumber daya yang tersedia untuk digunakan.

6. Biaya

Ukuran biaya terutama berguna bila dilakukan kalkulasi dalam dasar perunit.

Menurut Dessler (2010) terdapat 6 faktor umum penilaian kinerja pegawai, faktor tersebut antara lain:

1. Kualitas

Adalah akurasi, ketelitian dan tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.

2. Produktifitas

Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu

3. Pengetahuan mengenai pekerjaan

Keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan dalam pekerjaan.

4. Keterpercayaan

Tingkat dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindak lanjutannya.

5. Ketersediaan

Tingkatan dimana, karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan dan keseluruhan catatan kehadiran.

6. Kebebasan

Tingkat kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

2.3 Perumusan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Organizational Learning Capability* terhadap Inovasi

Kemampuan *organizational learning* dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk proses pengetahuan, yaitu kemampuan untuk membuat, memperoleh, mentransfer dan mengintegrasikan pengetahuan dan juga untuk memodifikasi perilaku untuk mencerminkan situasi kognitif yang baru, dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi (Gomez et al., 2005).

Kemampuan *organizational learning* bertindak sebagai fasilitator proses *organizational learning* (Goh and Richards, 1997), dipahami sebagai organisasi yang memiliki kemampuan untuk mempromosikan keunggulan kompetitif, dan memungkinkan proses *organizational learning* (Alegre and Chiva, 2008). Hsu and Fang (2009) menganggap bahwa kemampuan *organizational learning* dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk menyerap dan mengubah pengetahuan baru dan menerapkannya pada pengembangan produk baru dengan keunggulan kompetitif dan kecepatan produksi yang tinggi.

Selain itu, Chiva et al., (2007) percaya bahwa kemampuan *organizational learning* adalah dua fitur organisasi sebagai satu manajerial, yang selain memfasilitasi proses belajar dalam organisasi juga beroperasi dalam proses pembelajaran. Hal ini dianggap oleh Camps et al., (2011) sebagai tidak adanya pembatasan atau hambatan untuk proses *organizational learning*. Dalam pengertian ini, kemampuan *organizational learning* bertindak sebagai fasilitator dari *organizational learning*.

Organisasi harus mengembangkan mekanisme dan praktek-praktek yang mendukung atau mempromosikan penciptaan pengetahuan organisasi. Mekanisme ini termasuk sosialisasi, internalisasi dan eksternalisasi, serta semua praktik manajemen yang membangun iklim yang kondusif untuk belajar (Mbengue and Sané, 2013). Praktik ini adalah inti dari kemampuan *organizational learning*, yang dapat didefinisikan sebagai seperangkat praktik manajemen yang memfasilitasi proses belajar, atau sebagai satu set mekanisme yang meningkatkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja mereka (Alegre and Chiva, 2008; Mbengue and Sané, 2013)

Chiva et al., (2007) menganalisis faktor yang bertindak sebagai fasilitator dari *organizational learning*. Untuk tujuan ini, mereka mengembangkan skala dengan lima dimensi: eksperimen, interaksi dengan lingkungan eksternal, kecenderungan untuk risiko, dialog dan pengambilan keputusan partisipatif. Skala juga digunakan dalam Jyothibabu et al., (2010), kamp et al., (2011), Tohidi et al., (2012), kamp and Arocas (2012) dan Mbengue and Sané (2013) bekerja. Penelitian ini juga menggunakan skala yang disarankan oleh Chiva et al., (2007), dan dalam masing-masing urutan dari dimensi yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Eksperimen adalah ide-ide baru dan saran yang diadopsi dan digunakan di organisasi (Tohidi et al., 2012). Eksperimen berkaitan dengan mendukung ide-ide baru, menguntungkan responses untuk inisiatif karyawan dan pengembangan serta fasilitasi perubahan. Ini juga mencakup mencari solusi inovatif untuk permasalahan, berdasarkan kemungkinan dari menggunakan metode dan prosedur yang berbeda. *Organisasi Learning*

memerlukan eksperimen, sebagai salah satu cara untuk melembagakan dalam organisasi tersebut (McGill and Slocum, 1993).

- b. Interaksi dengan lingkungan eksternal dipahami sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi, namun, mereka berada di luar kendali yang secara langsung, sebagai pesaing, sistem sosial dan ekonomi serta kebijakan. Dimensi terdiri dari indikator yang terkait dengan pengumpulan dan pelaporan informasi dari lingkungan eksternal; menerima dan berbagi informasi serta interaksi karyawan dengan lingkungan eksternal (Chiva et al., 2007). Dalam lingkungan yang tidak pasti pembelajaran terjadi melalui transfer pengetahuan, peningkatan keterampilan dan keterlibatan dalam penyelesaian masalah dalam organisasi (Popper and Lipshitz, 2000).
- c. Kecenderungan untuk risiko ini ditandai dengan toleransi terhadap ambiguitas, ketidakpastian dan kesalahan. Menjadi kesalahan potensial dapat bertindak sebagai fasilitator pembelajaran. Kecenderungan untuk risiko yang berkaitan dengan insentif dalam menghadapi situasi baru, mengambil risiko yang tidak akan mempengaruhi perusahaan dan sumber daya untuk proyek-proyek yang melibatkan situasi baru (Chiva et al., 2007; Popper and Lipshitz, 2000; Tannenbaum, 1997).
- d. Dialog adalah sumber daya yang penting untuk membangun sebuah pemahaman yang umum, sejauh itu memungkinkan seseorang untuk melihat maksud yang tersembunyi dari perkataan dan mengungkapkan maksud yang tersembunyi dalam komunikasi (Schein, 1993). Dialog menyangkut komunikasi yang bebas dan terbuka dalam kerja tim,

memfasilitasi komunikasi dan keberadaan tim-tim kerja multi-fungsional (Gomes et al., 2015). Dombrowski et al., (2007) berpendapat bahwa hal ini diperlukan untuk mendobrak hambatan komunikasi. Hirarki, kekuasaan terpusat dan otoritarianisme membatasi partisipasi karyawan dalam pemecahan masalah. Lähteenmäki et al., (2001) menjelaskan bahwa suatu organisasi dapat memberikan perubahan dalam mendukung *organizational learning* untuk mengembangkan karakteristik tertentu, seperti pengambilan keputusan partisipatif.

- e. Pengambilan keputusan partisipatif memfasilitasi hasil melalui keterlibatan seluruh karyawan organisasi, yang menghasilkan komitmen dan kepuasan (Ladd and Chan, 2004). Dan ini adalah salah satu faktor yang memfasilitasi *organizational learning*.

Literatur menunjukkan bahwa *organizational learning* biasanya dihubungkan dengan inovasi (Dodgson, 1993). *Organizational learning* dapat memanifestasikan dirinya dalam upaya untuk pengembangan produk, menghasilkan praktek dan keterampilan untuk inovasi (McKee, 1992). Sarana oleh perusahaan yang mengembangkan produk baru tidaklah kebetulan, peneliti inovasi menaruh cukup penekanan pada proses *organizational learning*. Dengan demikian, setiap inovasi teknologi memerlukan *organizational learning* (Antonello and Godoy, 2011).

Studi menunjukkan bahwa kemampuan *organizational learning* memiliki efek positif pada kinerja inovatif (Alegre and Chiva, 2013; Jiménez and Valle, 2011; Alegre and Chiva, 2008). Inovasi mengharuskan individu memperoleh

pengetahuan yang ada dan berbagi pengetahuan dalam organisasi. Hsu dan Fang (2009) *organizational learning* secara positif mempengaruhi inovasi. Berdasarkan pemikiran di atas, hipotesis diformulasikan:

H1. *Organizational learning capability* berpengaruh positif terhadap inovasi dari organisasi.

2.3.2 Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasi

Inovasi diterapkan dalam menanggapi perubahan di lingkungan internal dan eksternal, atau sebagai tindakan pencegahan untuk mempengaruhi lingkungan. Usaha kecil dan menengah (UKM) memiliki kondisi yang baik untuk berinovasi karena dalam kebanyakan kasus mereka menghadapi tantangan alami dari pertumbuhan dan pengembangan potensi mereka (Damanpour, 1992). Inovasi adalah transformasi dan eksploitasi dari pengetahuan dalam organisasi, melibatkan saling berbagi pengetahuan, serta informasi antar karyawan (Jiménez and Valle, 2011).

Kinerja inovatif yang digunakan dalam studi ini terbagi menjadi dua dimensi, efektivitas dan efisiensi. Perspektif ini adalah awalnya berhasil oleh Alegre et al., (2006). Penulis mengembangkan skala ukur kinerja dalam inovasi produk yang disebut : kinerja inovatif. Model psikometrik bersifat diuji dan divalidasi dalam konteks perusahaan bioteknologi. Efektivitas bertujuan untuk memverifikasi bagaimana inovasi ekonomis mempengaruhi organisasi, yaitu keberhasilan atau hasil dari inovasi untuk organisasi. Efisiensi adalah proses dimana hasil yang dicapai (Alegre et al., 2006).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan inovatif dapat lebih cepat merespon tekanan lingkungan, dan karena itu mereka memiliki kinerja yang unggul (Damanpour and Evan, 1984; López et al., 2005). Laporan Rosenbusch et al., (2011) bahwa inovasi memiliki efek positif pada kinerja UKM, namun, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti jenis inovasi, usia organisasi dan di mana dimasukkan konteks budaya.

Temuan-temuan yang didukung oleh Jiménez and Valle (2011) menunjukkan bahwa di perusahaan-perusahaan kecil efek dari *organizational learning* pada inovasi dan kinerja lebih signifikan daripada perusahaan besar. Kurangnya rutinitas organisasi di beberapa organisasi yang lebih kecil membuat upaya *organizational learning* pada inovasi lebih intens.

Keskin (2006) mempelajari pengaruh dari orientasi pasar, orientasi untuk pembelajaran dan inovasi dalam UKM, mengindikasikan bahwa inovasi mempengaruhi kinerja organisasi secara positif, dan pembelajaran memiliki dampak positif pada inovasi. Demikian juga, pengenalan produk baru berlangsung di kebanyakan organisasi terlepas dari tingkat inovasi, termasuk usaha kecil dan menengah, cukup banyak untuk sebagian besar perekonomian (Salavou, 2005).

Memahami kebutuhan konsumen, tindakan pesaing, teknologi dan pedoman dari *organizational learning* dapat menyebabkan organisasi untuk memperoleh manfaat dari inovasi (Calantone et al., 2002). Kedua produk inovasi sebagai pemasukan ke pasar baru oleh UKM dapat berkontribusi untuk perbaikan dalam kualitas, seperti halnya peningkatan penjualan produk-produk yang diproduksi oleh organisasi (Golovko and Valentini, 2011).

Inovasi adalah salah satu kunci instrumen untuk meningkatkan pangsa pasar dan untuk memberikan perusahaan sebuah keunggulan kompetitif (Gunday et al., 2011), memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan, menghasilkan posisi yang lebih baik di pasar yang mengakibatkan keuntungan kompetitif dan kinerja yang unggul. Sehingga, ada hipotesa:

H2. Inovasi berpengaruh positif pada kinerja organisasi.

2.3.3 Pengaruh *Organizational Learning Capability* terhadap Kinerja Organisasi

Literatur memberikan bukti hubungan positif antara *organizational learning* dan kinerja bisnis, seperti studi Baker and Sinkula (1999) di mana penulis menemukan bahwa orientasi untuk belajar memiliki efek langsung pada kinerja organisasi. Penelitian Prieto and Revilla (2006) menunjukkan pengaruh positif pembelajaran dalam kinerja non-keuangan dari organisasi. Singkatnya, hasil empiris konsisten dengan teori dan menyediakan bukti-bukti yang mendukung hubungan positif antara pembelajaran dan kinerja organisasi (Jiménez and Valle, 2011).

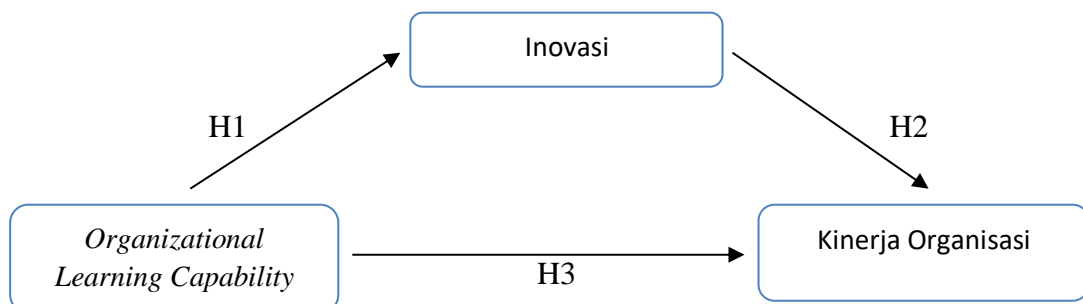
Hubungan antara faktor-faktor yang memfasilitasi *organizational learning*, inovasi dan kinerja organisasi juga telah diakui oleh López et al. (2005), Wang (2008), Gunday et al. (2011) dan Alegre and Chiva (2013). Penulis mendukung positif asosiasi antara fasilitator dari *organizational learning* dan kinerja organisasi dalam variabel berikut: loyalitas pelanggan, pertumbuhan penjualan, profitabilitas dan laba atas investasi. Sehingga, ada hipotesa:

H3. *Organizational learning capability* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Kemampuan *organizational learning* dikuasai oleh dimensi: Eksperimen, Kecenderungan untuk Risiko, Interaksi dengan Lingkungan Eksternal dan Dialog. Kinerja inovatif terdiri dari dimensi-dimensi efisiensi dan efektivitas. Dan kinerja organisasi dibentuk oleh sebuah dimensi. Mengikuti prosedur metodologis yang disajikan. Dalam konteks UKM, itu umum bagi perusahaan untuk dikelola oleh satu atau dua eksekutif, bernama pengusaha (Julien, 2013). Kepribadian wirausaha terdiri dari keputusan, visi dan intuisi dari individu yang terisolasi (Mintzberg et al., 2000). Dengan cara yang saling melengkapi, Julien (2013) membahas manajemen terpusat dengan memperhatikan usaha kecil atau di sektor yang dinilai tradisional hingga usaha menengah, menampilkan jenis dari kebebasan oleh Direktur. Mengingat bahwa dalam konteks UKM kebanyakan keputusan administratif yang diambil oleh Direktur, diputuskan untuk tidak menyertakan dimensi pengambilan keputusan partisipatif dalam model analisis.

Berdasarkan penjabaran kerangka pikir penelitian di atas maka dibentuk model pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di usaha kecil menengah (UKM) yang berlokasi di jalan Kasongan Bantul Kota Yogyakarta.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi semua usaha kecil menengah (UKM) yang ada di jalan Kasongan Bantul Kota Yogyakarta

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience random sampling* yaitu pengambilan sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2010). Penentuan jumlah sampel ini didasarkan pada ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. Seperti yang dikatakan oleh (Roscoe, 1975). Adapun jumlah sampelnya adalah 49 pemilik atau manajer UKM di Yogyakarta.

3.3 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

3.3.1 Variabel Penelitian

1. Variabel independen adalah *Organizational Learning Capability*
2. Variabel intervening adalah Inovasi
3. Variabel dependen adalah *Organizational Performance*

3.3.2 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

3.3.2.1 Variabel *Organizational Learning Performance*

Kemampuan pembelajaran organisasi (*organizational learning capability*) dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menerapkan praktek-praktek manajemen, struktur, sistem dan prosedur yang tepat dalam memfasilitasi dan memicu pembelajaran di organisasi tersebut (Goh and Richard, 1997). Menurut Dixon (1994) "Inti organisasi belajar adalah kemampuan organisasi untuk memanfaatkan kapasitas mental dari semua anggotanya guna menciptakan sejenis proses yang akan menyempurnakan organisasi". Sedangkan menurut Skyrme (2001) "*Organizational learning* adalah organisasi yang di dalamnya terdapat sistem, mekanisme, dan proses, yang digunakan secara kontinu oleh anggota-anggotanya

guna meningkatkan kapabilitas sehingga mampu mencapai sasaran pribadinya dan komunitas di mana dia berpartisipasi”. Pengukuran variabel ini mengacu pada peneliti sebelumnya yang dituliskan oleh Schein (1993); Amabile et al., (1996); Chiva et al., (2007) and Camps et al., (2011).

3.3.2.2 Variabel Inovasi

Pengertian inovasi menurut Owano et al., (2014) adalah perubahan yang dilakukan perusahaan untuk menjadi lebih baik dan mampu memenuhi kebutuhan pasar. Apabila perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pasar, maka konsumen akan melakukan pembelian produk atau jasa pada perusahaan tersebut. Pengukuran variabel ini mengacu pada peneliti sebelumnya yang dituliskan oleh OECD-Eurostat (1997); Alegre et al., (2006); Alegre et al., (2009); Alegre and Chiva (2008).

3.3.2.3 Variabel *Organizational Performance*

Definisi kinerja adalah hasil yang diperoleh dari apa yang dikerjakan oleh karyawan terhadap tugas yang diberikan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Armstrong and Baron (2012) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki

hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi kepada ekonomi. Pengukuran variabel ini mengacu pada peneliti sebelumnya yang dituliskan oleh OECD (2005) and Lopez et al., (2005).

3.4 Metode Analisis Data

3.4.1 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Structural Equation Modeling (SEM) merupakan suatu teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan yang lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung. Ada dua pendekatan dalam SEM, yaitu SEM dengan dasar kovarians (*Covariance Based Structural Equation Modeling* - CBSEM) dan SEM dengan dasar varians (*Partial Least Square Path Modeling* – PLS-PM) (Yamin and Kurniawan, 2011).

3.4.2 Metode *Partial Least Square* (PLS)

Menurut Yamin and Kurniawan (2009), PLS adalah salah satu metode alternatif SEM yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan pada hubungan di antara variabel yang sangat kompleks tetapi ukuran sampel data kecil (30-100 sampel) dan memiliki asumsi nonparametrik, artinya

bahwa data penelitian tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu.

3.4.3 Pengujian Outer Model atau Model Pengukuran

Pengujian outer model mencakup uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai nilai korelasi variabel antara pengukuran dan nilai sebenarnya (Saleh and Purnomo, 2013). Validitas dalam penelitian kuantitatif memberikan pengertian bahwa definisi dari konsep dalam tahap konseptual dan operasional harus konsisten satu sama lain. Uji validitas pada metode PLS, meliputi:

a. *Convergent Validity*

Evaluasi *convergent validity* dimulai dengan melihat item *reliability* (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*. *Loading factor* adalah angka yang menunjukkan korelasiantara skor suatu item pertanyaan dengan skor indikator kontrak indikator yang mengukur kontrak tersebut. Nilai *loading factor* > 0,7 dikatakan valid.

b. *Discriminant Validity*

Evaluasi *discriminant validity* dilakukan dengan cara melihat nilai *cross loading* pengukuran kontrak. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap kontrak dengan indikatornya dan indikator dari kontrak blok lainnya. Suatu model pengukuran memiliki *discriminant validity* yang baik apabila korelasi antara kontrak dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator dari kontrak blok lainnya.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diukur dengan melihat *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Hair et al., 1998). *Cronbach's alpha* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain (Sekaran, 2006), sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu kontrak (Chin and Gopal, 1995). Nilai dari *Cronbach's alpha* maupun *composite reliability*

untuk semua konstruk, yaitu di atas 0,7 (Yamin and Kurniawan 2011).

3.4.4 Pengujian Inner Model atau Model Struktural

Pengujian ini dilakukan untuk uji hipotesis. Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat R^2 (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai t statistik dari pengujian koefisien jalur. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficients* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Nilai *path coefficients* yang ditunjukkan oleh nilai t-statistics harus di atas 1,96 (Hair et al., 1998).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berikut akan diuraikan hasil penelitian mengenai pengaruh *organizational learning capability* dan inovasi terhadap kinerja perusahaan. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner. Hasil dari jawaban-jawaban responden ini akan menjadi informasi dalam menjawab permasalahan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya. Sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta kepentingan pengujian hipotesis maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Partial Least Square (PLS).

4.1 Hasil Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden. Metode pengambilan sampel menggunakan menggunakan *simple random sampling*. Teknik *simple random sampling* yaitu setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih secara acak menjadi sampel. Jumlah sampel yang akan diteliti dalam penelitian adalah 50 pemilik UMKM di Yogyakarta namun terdapat 1 kuesioner yang tidak lengkap, maka peneliti menggunakan 49 kuesioner yang disebarkan pada 49 pemilik UMKM di Yogyakarta. Selain itu, dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan hasil dari penelitian ini

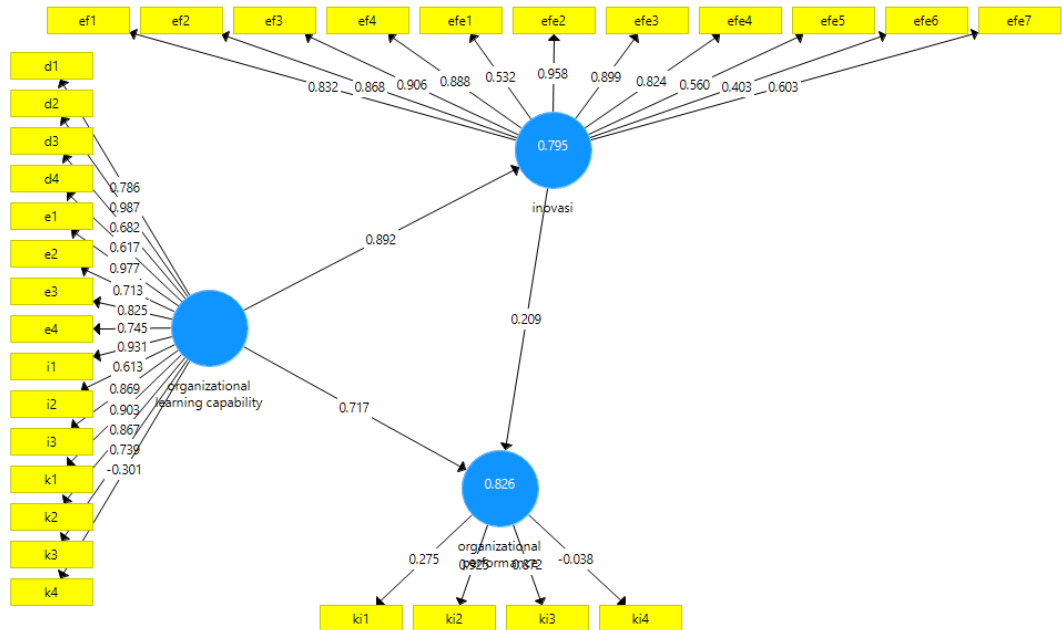
dapat meningkatkan keberlanjutan perusahaannya seiring dengan berkembangnya permintaan konsumen.

4.2 Analisis Statistik

Model penelitian akan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dan dibantu dengan software smartPLS 3.0. PLS merupakan salah satu metode alternatif *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan pada hubungan di antara variabel yang sangat kompleks tetapi ukuran sampel data kecil (30-100 sampel) dan memiliki asumsi nonparametrik, artinya bahwa data tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu (Yamin & Kurniawan, 2009). Ada dua tahap pengujian dalam PLS, yaitu *outer model* dan *inner model*.

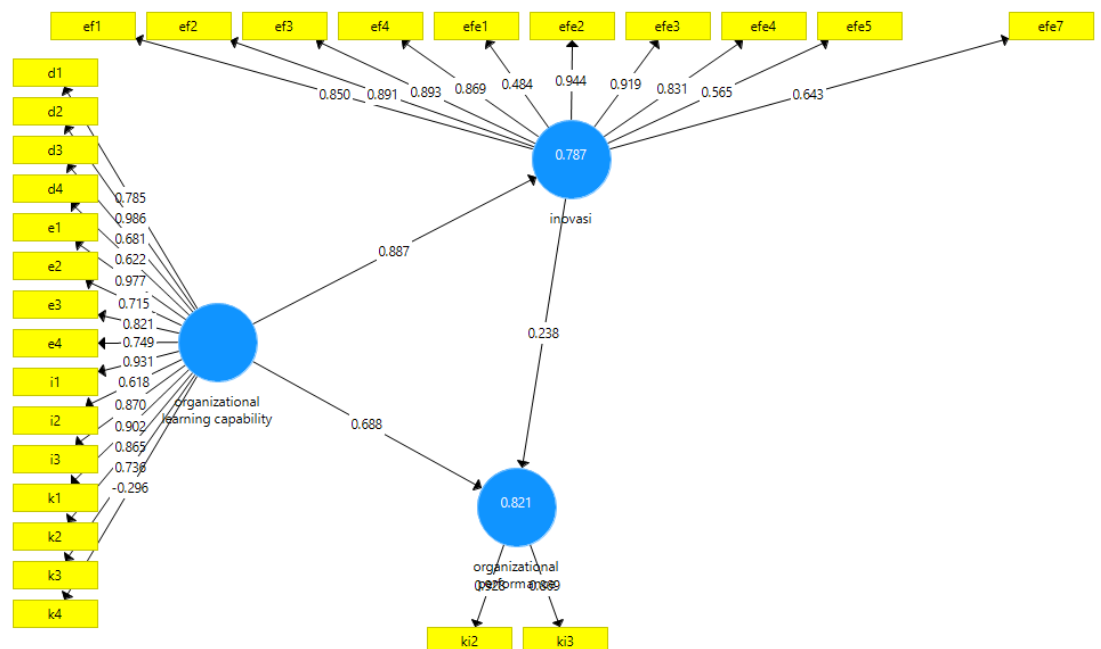
4.2.1 Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

Tahap pertama dari analisis PLS adalah menguji validitas dan reliabilitas model yang meliputi: *convergent validity*, *discriminant validity*, *average variance extract*, dan *composite reliability*. Pengujian pada *outer model* ini akan menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas.



Gambar 4.1 Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) Sebelum Uji

Indikator yang Menunjukkan *OuterLoading*



Gambar 4.2 Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) Sesudah Uji

Indikator yang Menunjukkan *OuterLoading*

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan guna mengetahui apakah konstruk sudah memadai untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Pada uji validitas ini, ada dua macam evaluasi yang dilakukan, yaitu:

a. *Convergent Validity*

Pada tahap ini peneliti melakukan penilaian terhadap *convergent validity* dari masing-masing konstruk. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loadings* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai *loading factor* yang disyaratkan,

Tabel 4.1 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Inovasi	0,646
<i>Organizational Learning Capability</i>	0,661
<i>Organizational Performance</i>	0,808

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

b. *Discriminant Validity*

Tahap berikutnya untuk menguji validitas suatu model, yaitu dengan melihat *discriminant validity*nya. *Discriminant validity* dimulai dengan melihat *cross loading*. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Suatu model pengukuran dikatakan memiliki

discriminant validity yang baik apabila korelasi antara konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator blok lainnya (Yamin & Kurniawan, 2011).

Tabel 4.2 Cross Loading antara Indikator dengan Konstrak

	Inovasi	Hasil	Organizational Learning Capability	Hasil	Organization al Performance	Hasil
E1	0,907	Valid	0,977	Valid	0,936	Valid
E2	0,479	Valid	0,715	Valid	0,488	Valid
E3	0,542	Valid	0,818	Valid	0,741	Valid
E4	0,773	Valid	0,751	Valid	0,529	Valid
D1	0,708	Valid	0,785	Valid	0,925	Valid
D2	0,888	Valid	0,986	Valid	0,915	Valid
D3	0,656	Valid	0,683	Valid	0,763	Valid
D4	0,633	Valid	0,626	Valid	0,646	Valid
EF1	0,850	Valid	0,670	Valid	0,781	Valid
EF2	0,891	Valid	0,779	Valid	0,736	Valid
EF3	0,893	Valid	0,893	Valid	0,885	Valid
EF4	0,869	Valid	0,835	Valid	0,671	Valid
EFE1	0,484	Valid	0,470	Valid	0,390	Valid
EFE2	0,943	Valid	0,942	Valid	0,840	Valid
EFE3	0,919	Valid	0,835	Valid	0,909	Valid
EFE4	0,831	Valid	0,609	Valid	0,499	Valid
EFE5	0,565	Valid	0,389	Valid	0,129	Valid
EFE7	0,644	Valid	0,378	Valid	0,490	Valid
I1	0,774	Valid	0,929	Valid	0,742	Valid
I2	0,584	Valid	0,620	Valid	0,527	Valid
I3	0,742	Valid	0,869	Valid	0,729	Valid
K1	0,907	Valid	0,903	Valid	0,935	Valid
K2	0,800	Valid	0,864	Valid	0,660	Valid
K3	0,513	Valid	0,732	Valid	0,594	Valid
KI2	0,883	Valid	0,901	Valid	0,928	Valid
KI3	0,610	Valid	0,695	Valid	0,869	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Selain melihat hasil analisis *cross loading*, *discriminant validity* juga perlu dinilai dengan cara membandingkan nilai akarAVE dengan korelasi antar

konstrak. Rekomendasi untuk *discriminant validity* yang terbaik adalah nilai akar AVE harus lebih besar dari korelasi antar konstrak.

Tabel 4.3 Korelasi antar Konstrak (Akar AVE)

	Kinerja Inovasi	<i>Organizational Learning Capability</i>	<i>Organizational Performance</i>	AVE
Inovasi	0,804			0,646
<i>Organizational Learning Capability</i>	0,889	0,813		0,661
<i>Organizational Performance</i>	0,848	0,900	0,899	0,808

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dikatakan bahwa akar AVE pada semua konstrak lebih tinggi daripada korelasi antar variabel. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Keduanya dikatakan reliabel apabila nilainya lebih dari 0,7. Hasil dari pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho_A	Reliabilitas Komposit
Inovasi	0,934	0,966	0,946
<i>Organizational Learning Capability</i>	0,958	0,970	0,964
<i>Organizational Performance</i>	0,767	0,811	0,894

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk semua konstruk paling rendah bernilai 0,767, yaitu pada konstruk *Organizational Performance* (OP). Sedangkan untuk nilai *composite reliability* terendah terdapat pada konstruk *Organizational Performance* (OP) juga dengan nilai 0,894. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini reliabel karena semua konstruk memiliki nilai di atas syarat minimum yaitu memiliki nilai *composite reliability* bernilai di atas 0,70.

4.2.2 Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Pengujian ini dilakukan untuk uji hipotesis. Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat R^2 (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian.

1. Uji Determinasi atau Analisis Varians (R^2)

Tabel 4.5 Nilai R^2

Variabel	R Square	Adjust R Square
Inovasi	0,791	0,786
<i>Organizational Performance (OP)</i>	0,821	0,813

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa *Organizational Learning Capability* mampu menjelaskan variabilitas konstruk Inovasi sebesar 78,6%, sisanya 21,4% dan Inovasi dan *Organizational Learning Capability* mampu menjelaskan variabilitas konstruk *Organizational Performance (OP)* sebesar 81,3%, sisanya 18,7% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil uji model struktural (*inner model*) yang meliputi output R^2 , koefisien parameter dan t-statistik. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antarkonstrak, t-statistik, dan *p-values*. Dengan menggunakan smartPLS 3.0 yang peneliti gunakan, nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil *bootstrapping*. *Rules of thumb* yang digunakan adalah t-statistik $>1,94$

dengan tingkat signifikansi atau *p-value* 0,05 (5%) dan beta bernilai positif. Hasil uji hipotesis penelitian dapat dilihat dalam tabel 4.10.

Tabel 4.6 Path Coefficient

Hipotesis	Beta (β)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Organizational Learning Capability</i> > Inovasi	0,889	0,890	0,028	31,980	0,000
Inovasi > <i>Organizational Performance</i>	0,230	0,235	0,102	2,244	0,025
<i>Organizational Learning Capability</i> > <i>Organizational Performance</i>	0,696	0,692	0,099	6,995	0,000

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Hipotesis pertama menguji apakah *Organizational Learning Capability* secara positif berpengaruh terhadap Inovasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta *Organizational Learning Capability* terhadap Inovasi sebesar 0,889 dan t-statistik sebesar 31,980. Dari hasil tersebut dinyatakan t-tabel **signifikan** karena >1,94 dengan *p-value*<0,05 sehingga hipotesis **diterima**. Dengan demikian, *Organizational Learning Capability* secara positif berpengaruh terhadap Inovasi.

Hipotesis kedua menguji apakah Inovasi secara positif berpengaruh terhadap *Organizational Performance (OP)*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa

nilai koefisien beta Inovasi terhadap *Organizational Performance (OP)* sebesar 0,230 dan t-statistik sebesar 2,244. Dari hasil ini dinyatakan t-tabel **signifikan** karena $>1,63$ dengan $p\text{-value} < 0,05$ sehingga hipotesis **diterima**. Hal tersebut membuktikan bahwa Inovasi secara positif berpengaruh terhadap *Organizational Performance (OP)*.

Hipotesis ketiga menguji apakah *Organizational Learning Capability* secara positif berpengaruh terhadap *Organizational Performance (OP)*. Hasil menunjukkan nilai koefisien beta *Organizational Learning Capability* terhadap *Organizational Performance (OP)* sebesar 0,696 dan t-statistik sebesar 6,995. Hasil tersebut menyatakan t-tabel **signifikan** karena $>1,63$ dengan $p\text{-value} < 0,05$ sehingga hipotesis **diterima**. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Learning Capability* secara positif berpengaruh terhadap *Organizational Performance (OP)*.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Organizational Learning Capability* terhadap Inovasi

Uji hipotesis 1 mendapatkan hasil bahwa hubungan *Organizational Learning Capability* terhadap Inovasi memiliki nilai t-statistik sebesar 31,980 dengan nilai *two tailed* 1,63 pada *significance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus $>1,63$. Nilai *original sample* menunjukkan 0,890 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel *Organizational Learning Capability* terhadap Inovasi. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 **diterima** yang

artinya bahwa terdapat pengaruh *Organizational Learning Capability* terhadap Inovasi.

Berpengaruh memiliki arti bahwa semakin tinggi atau rendah nilai dari *Organizational Learning Capability* maka akan mempengaruhi nilai Inovasi, demikian pula sebaliknya. Literatur menunjukkan bahwa *organizational learning* biasanya dihubungkan dengan inovasi (Dodgson, 1993). *Organizational learning* dapat memanifestasikan dirinya dalam upaya untuk pengembangan produk, menghasilkan praktek dan keterampilan untuk inovasi (McKee, 1992). Hal tersebut yang menjadikan *structural dimension* pada UKM tidak berpengaruh terhadap kinerja UKM.

4.3.2 Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasi

Uji hipotesis 2 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel Inovasi terhadap *Organizational Performance* memiliki nilai t-statistik sebesar 2,244 dengan nilai *two tailed* 1,63 pada *significance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus $>1,63$. Nilai *original sample* menunjukkan 0,235 yang berarti bahwa terdapat pengaruh variabel Inovasi terhadap *Organizational Performance*. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 **diterima** yang artinya bahwa Inovasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*.

Berpengaruh memiliki arti bahwa semakin tinggi atau rendah nilai dari *Inovasi* maka akan mempengaruhi nilai *Organizational Performance*, demikian pula sebaliknya. Berdasarkan hasil kuisioner diatas dapat dilihat pada indikator *Inovasi* perusahaan telah memiliki inovasi yang baik. Inovasi adalah salah satu kunci instrumen untuk meningkatkan pangsa pasar dan untuk memberikan perusahaan sebuah keunggulan kompetitif (Gunday et al., 2011), memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan, menghasilkan posisi yang lebih baik di pasar yang mengakibatkan keuntungan kompetitif dan kinerja yang unggul. Dengan ini menunjukkan bahwa cukupnya perusahaan dalam inovasi dengan beberapa kelompok UKM.

4.3.3 Pengaruh *Organizational Learning Capability* terhadap Kinerja Organisasi

Uji hipotesis 3 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel *Organizational Learning Capability* terhadap *Organizational Performance*, yang memiliki nilai t-statistik sebesar 6,995. dengan nilai *two tailed* 1,63 pada *significance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus >1,63. Nilai *original sample* menunjukkan 0,692 yang berarti bahwa terdapat pengaruh variabel *Organizational Learning Capability* terhadap *Organizational Performance*. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 **diterima** yang

artinya bahwa *Organizational Learning Capability* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*.

Berpengaruh memiliki arti bahwa semakin tinggi atau rendah nilai dari *Organizational Learning Capability* mempengaruhi nilai *Organizational Performance*, demikian pula sebaliknya. Menurut studi Baker and Sinkula (1999), orientasi untuk belajar memiliki efek langsung pada kinerja organisasi. Hubungan antara faktor-faktor yang memfasilitasi *organizational learning*, inovasi dan kinerja organisasi juga telah diakui oleh López et al. (2005), Wang (2008), Gunday et al. (2011) dan Alegre and Chiva (2013). Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Learning Capability* terbukti berpengaruh terhadap *Organizational Performance*.

4.4 Analisis Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

Tabel 4.7 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	30	61,2%
Perempuan	19	38,8%
Uksia		
19-30 tahun	21	42,9%
31-40 tahun	12	24,5%
41-50 tahun	16	32,7%
TOTAL	49	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.7, diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dari responden perempuan. Responden laki-laki sebanyak 61,2% sedangkan responden perempuan sebanyak 38,8%. Sedangkan responden berdasarkan usia menunjukkan sebagian besar responden berusia 19 – 30 tahun sebanyak 21 orang (42,9%), berusia 31-40 tahun sebanyak 12 orang (24,5%), dan berusia 41-50 tahun sebanyak 16 orang (32,7%).

4.4.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah :7

$$\text{Interval} = \frac{7-1}{7} = 0.90$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. 1,00 – 1,90 = Sangat Tidak Baik Sekali
2. 1,91 – 2,81 = Sangat Tidak Baik
3. 2,81 – 3,70 = Kurang Baik
4. 3,71 – 4,60 = Cukup
5. 4,61 – 5,50 = Baik
6. 5,51 – 6,10 = Sangat Baik
7. 6,11 – 7,00 = Sangat Baik Sekali

1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah *Organizational Learning Capability* dan Kinerja Inovasi. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen ditunjukkan dalam Tabel 4.3.

a. Variabel *Organizational Learning Capability* (X)**Tabel 4.8** *Organizational Learning Capability*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Eksperimen			
E1	Perusahaan kami memberikan dukungan untuk ide-ide baru	6,00	Sangat baik
E2	Perusahaan kami menguntungkan tanggapan inisiatif karyawan	5,06	Baik
E3	Perusahaan kami mengubah valorization	5,92	Sangat baik
E4	Perusahaan kami mengubah fasilitas yang ada	4,45	Cukup
Interaksi dengan lingkungan eksternal			
I1	Perusahaan kami mengumpulkan dan pelaporan informasi dari lingkungan eksternal	5,51	Sangat baik
I2	Perusahaan kami menyimpan dan membagikan informasi yang ada	4,86	Baik
I3	Perusahaan kami selalu melakukan interaksi orang dengan lingkungan eksternal	5,31	Baik
Kecenderungan mendapatkan resiko			
K1	Perusahaan kami memberikan dorongan dalam mengatasi situasi baru	5,35	Baik
K2	Perusahaan kami mengambil resiko yang tidak membahayakan perusahaan	5,78	Sangat Baik
K3	Perusahaan kami memiliki sumber daya untuk proyek-proyek yang melibatkan situasi baru	5,71	Sangat Baik
K4	Perusahaan kami membuat keputusan tanpa semua informasi	2,90	Kurang Baik
Dialog			
D1	Perusahaan kami mendorong karyawan untuk berkomunikasi	6,02	Sangat Baik
D2	Perusahaan kami memiliki komunikasi yang bebas dan terbuka dengan tim kerja	5,53	Sangat Baik
D3	Perusahaan kami memiliki fasilitas komunikasi dengan perusahaan	5,10	Baik
D4	Perusahaan kami memiliki kehadiran tim fungsional lintas kerja	5,29	Baik
Rata-rata Total		5,25	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel 4.8 di atas bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel *Organizational Learning Capability* adalah sebesar 5,25 yang berada pada kriteria baik. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pernyataan dengan kode D1, yaitu “Perusahaan

kami mendorong karyawan untuk berkomunikasi” dengan rata-rata sebesar 6,02 (sangat baik) dan penilaian terendah terjadi pada indikator dengan kode K4 , yaitu “Perusahaan kami membuat keputusan tanpa semua informasi” dengan rata-rata sebesar 2,90 (Kurang Baik). Hal tersebut mengidentifikasi bahwa perusahaan (UKM) sudah dapat berkomunikasi dengan baik sehingga dapat memberikan pengetahuan dalam menghadapi konsumen. Namun kurangnya membuat keputusan tanpa informasi pada karyawan juga menjadi penghambat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

b. Variabel Inovasi (Z)

Tabel 4.9 Inovasi

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
	Efisiensi		
EF1	Perusahaan kami memiliki rata-rata waktu dalam seminggu untuk pengembangan produk	5,16	Baik
EF2	Perusahaan kami memiliki rata-rata waktu dalam total jam untuk produk pengembangan	5,61	Sangat Baik
EF3	Perusahaan kami memiliki rata-rata biaya setiap proyek inovatif	5,27	Baik
EF4	Perusahaan kami meningkatkan kepuasan dengan produk	5,84	Sangat Baik
	Efektifitas		
EFE1	Perusahaan kami mengganti produk yang sudah using	5,53	Sangat Baik
EFE2	Perusahaan kami melakukan ekspansi produk	5,73	Sangat Baik
EFE3	Perusahaan kami mengembangkan produk sampingan	5,55	Sangat Baik
EFE4	Perusahaan kami mengembangkan lini produk baru	5,59	Sangat baik
EFE5	Perusahaan kami mengembangkan produk ekologi	5,59	Sangat Baik
EFE6	Perusahaan kami melakukan peningkatan pangsa pasar	5,47	Baik
EFE7	Perusahaan kami melakukan pembukaan pasar domestik yang baru	5,35	Baik
	Rata-rata Total	5,52	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel 4.9 di atas bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel Kinerja Inovasi adalah sebesar 5,52 yang berada pada kriteria sangat baik. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pernyataan dengan kode EF4, yaitu “Perusahaan kami meningkatkan kepuasan dengan produk” dengan rata-rata sebesar 5,84 (Sangat Baik) dan penilaian terendah terjadi pada indikator dengan kode EF3, yaitu “Perusahaan kami memiliki rata-rata biaya setiap proyek inovatif” dengan rata-rata sebesar

5,27 (Baik). Hal ini mengidentifikasi bahwa perusahaan meningkatkan kepuasan produk dengan sangat baik. Pada variabel ini juga menunjukkan bahwa kurang adanya perhitungan rata-rata biaya setiap proyek inovatif.

2. Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah Kinerja Organisasi atau *Organizational Performance* (OP). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen ditunjukkan dalam Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Kinerja Organisasi / *Organizational Performance* (OP)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
OP1	Perusahaan kami memiliki pelanggan setia	5,94	Sangat Baik
OP2	Perusahaan kami mengalami pertumbuhan penjualan	6,08	Sangat Baik
OP3	Perusahaan kami memiliki keuntungan terhadap produk yang ditawarkan	5,82	Sangat Baik
OP4	Perusahaan kami memperhitungkan keuntungan investasi	6,12	Sangat Baik Sekali
Rata-rata Total		5,99	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel 4.10 di atas bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel *Organizational Performance* (OP) adalah sebesar 5,99 yang berada pada kriteria Sangat baik. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pernyataan dengan kode OP4, yaitu

“Perusahaan kami memperhitungkan keuntungan investasi” dengan rata-rata sebesar 6,12 (Sangat baik sekali) dan penilain terendah terjadi pada indikator dengan kode OP3, yaitu “Perusahaan kami memiliki keuntungan terhadap produk yang ditawarkan” dengan rata-rata sebesar 5,82 (sanagat baik). Hal ini mengidentifikasi bahwa perusahaan sangat memperhitungkan keuntungan investasi sehingga tercapai kinerja perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan judul “Pengaruh *Organizational Learning Capability* dan Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan” maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Peningkatan kinerja perusahaan tidak terlepas dari pengaruh *organizational learning capability* dan inovasi. Dengan adanya *organizational learning capability* dan inovasi yang dimiliki maka akan lebih mudah meningkatkan kinerja dari perusahaan tersebut.

Dari uji hipotesis menunjukkan bahwa:

2. *Organizational Learning Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi
3. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance*.
4. *Organizational Learning Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance*.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis pembahasan serta beberapa kesimpulan pada penelitian ini, adapun saran-saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini, yaitu :

1. Bagi pemilik usaha *organizational learning capability* merupakan variabel yang signifikan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dan juga tidak lupa untuk melakukan inovasi karena inovasi juga merupakan variabel yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, masih ada beberapa faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan namun belum dapat dimasukkan oleh peneliti, oleh karena itu disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menambah variabel lain diluar variabel yang sudah diteliti untuk peningkatan kinerja perusahaan sehingga akan mendapatkan hasil yang lebih akurat.

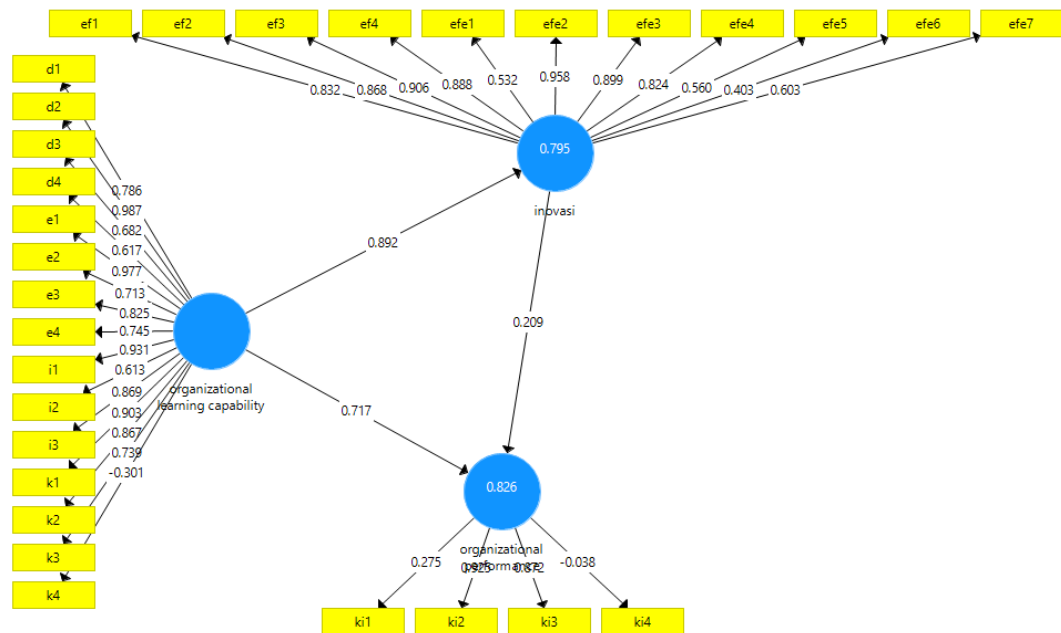
DAFTAR PUSTAKA

- Junusi, El Rahman. (2012). Pengaruh Orientasi Pembelajaran, Motivasi Kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Madrasah Swasta di Kota Semarang. Vol.2, Edisi.2.*
- Villagrasa, J., Buyl, T., & Escribá-Esteve, A. (2017). CEO satisfaction and intended strategic changes: The moderating role of performance cues. Long Range Planning.*
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. International Journal of Hospitality Management, 28(2), 245-253.*
- Quantananda, Elia dan Bambang Haryadi.2015. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Pada Perusahaan Makanan Dan Minuman Di Surabaya (Jurnal). Surabaya: Universitas Kristen Petra.*
- Prakoso, Bagas. 2005. Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang) (Jurnal). Semarang: Universitas Diponegoro.*
- Gomez, Giancarlo dan Rafaele Matte Wojahn. 2017. Organizational Learning Capability, Innovation, and Performance: Study in Small and Medium-sized Enterprises (SMES) (Jurnal).*
- Keskin, Halit. (2006). Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs. European Journal of Innovation Management Vol.9, No.4.*
- Sarjita.(2017). Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi produk terhadap Kinerja Pemasaran Pada Sentra Industri Kecil Pembuatan Bakpia di Kabupaten Bantul. Vol.4, No. 2. Yogyakarta: Akademi Manajemen Administrasi YPK.*
- Sukirman.(2012). Analisis Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Perkembangan Kewirausahaan Usaha Kecil Jenang Kudus di Kabupaten Kudus. Kudus: FakultasEkonomi Universitas Muria Kudus.*

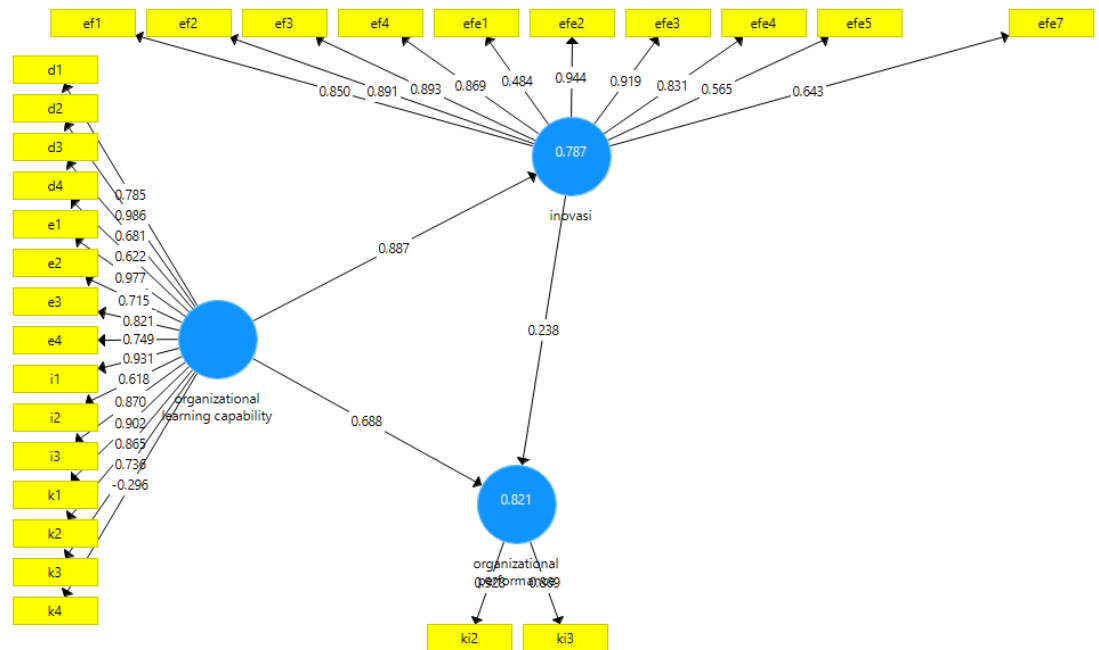
Sukmadi.(2016). Inovasi dan Kewirausahaan. Bandung: Humaniora Utama Press.

Wiyono, Gendro. (2011). Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 dan Smart PLS 2.0. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.

Lampiran 1 *Outer Model*



Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) Sebelum Uji Indikator yang Menunjukkan *OuterLoading*



Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran) Sesudah Uji Indikator yang Menunjukkan *OuterLoading*

Lampiran 2 Data Responden

No.	Organizational Learning Capability															
	E1	E2	E3	E4	I1	I2	I3	K1	K2	K3	K4	D1	D2	D3	D4	
1	7	7	7	4	7	5	5	6	7	6	2	6	6	6	4	
2	7	7	7	4	7	5	5	6	7	6	2	6	6	6	4	
3	7	6	7	4	6	5	6	6	6	6	3	7	7	7	6	
4	7	6	7	4	6	5	6	6	6	6	3	7	7	7	6	
5	7	5	6	5	6	6	6	6	6	5	3	6	6	6	5	
6	4	4	5	3	5	5	5	4	4	5	3	5	3	4	4	
7	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	
8	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	
9	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	
10	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	
11	6	4	5	4	5	4	4	6	6	5	4	6	5	6	5	
12	6	4	5	4	5	4	4	6	6	5	4	6	5	6	5	
13	6	6	6	6	6	5	6	5	7	6	3	5	6	5	7	
14	6	6	6	6	6	5	6	5	7	6	3	5	6	5	7	
15	6	6	6	6	6	5	6	5	7	6	3	5	6	5	7	
16	7	4	7	4	6	4	6	6	7	7	2	7	7	5	4	
17	7	4	7	4	6	4	6	6	7	7	2	7	7	5	4	
18	7	4	7	4	6	4	6	6	7	7	2	7	7	5	4	
19	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	7	7	5	7	
20	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	7	7	5	7	
21	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	7	7	5	7	
22	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	7	7	5	7	
23	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	7	7	5	7	
24	7	7	7	4	7	5	5	5	7	6	2	6	6	6	4	
25	7	6	7	4	6	5	6	6	6	6	3	7	7	7	6	
26	7	6	7	4	6	5	6	6	6	6	3	7	7	7	6	
27	7	5	6	5	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	5	
28	4	4	5	3	5	5	5	4	4	5	3	5	3	4	4	
29	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	
30	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	
31	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	
32	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	
33	6	4	5	4	5	4	4	6	6	5	4	6	5	6	5	
34	6	4	5	4	5	4	4	6	6	5	4	6	5	6	5	
35	6	6	6	6	6	4	6	5	7	6	3	5	6	5	7	
36	6	6	6	6	6	5	6	5	7	6	3	5	6	5	7	
37	6	6	6	6	6	5	6	5	7	6	3	5	6	5	7	
38	7	4	7	4	6	4	6	6	7	7	2	7	7	5	4	
39	7	4	7	4	6	4	6	6	7	7	2	7	7	5	4	
40	7	4	7	4	6	4	6	6	7	7	2	7	7	5	4	
41	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	7	7	5	7	
42	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	7	7	5	7	
43	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	7	7	5	7	
44	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	7	7	5	7	
45	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	7	7	5	7	

46	7	5	6	5	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	5
47	4	4	5	3	5	5	5	4	4	6	3	5	3	4	4
48	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4
49	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4

No.	Inovasi										
	EF1	EF2	EF3	EF4	EFE1	EFE2	EFE3	EFE4	EFE5	EFE6	EFE7
1	4	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5
2	4	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5
3	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5
4	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5
5	6	7	6	7	6	6	7	6	6	5	6
6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
7	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5
8	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5
9	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5
10	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5
11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
12	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
13	5	6	5	7	6	6	5	6	7	6	5
14	5	6	5	7	6	6	5	6	7	6	5
15	5	6	5	7	6	6	5	6	7	6	5
16	5	5	7	7	6	6	6	6	5	6	5
17	5	5	7	7	6	6	6	6	5	6	5
18	5	5	7	7	6	6	6	6	5	6	5
19	6	7	6	6	5	6	7	6	6	5	6
20	6	7	6	6	5	6	7	6	6	5	6
21	6	7	6	6	5	6	7	6	6	5	6
22	6	7	6	6	5	6	7	6	6	5	6
23	6	7	6	6	5	6	7	6	6	5	6
24	4	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5
25	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5
26	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5
27	6	7	6	7	6	6	7	6	6	5	6
28	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
29	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5
30	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5
31	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5
32	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5
33	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
34	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
35	5	6	5	7	6	6	5	6	7	6	5
36	5	6	5	7	6	6	5	6	7	6	5
37	5	6	5	7	6	6	5	6	7	6	5
38	5	5	7	7	6	6	6	6	5	6	5
39	5	5	7	7	6	6	6	6	5	6	5
40	5	5	7	7	6	6	6	6	5	6	5

41	6	7	6	6	5	6	7	6	6	5	6
42	6	7	6	6	5	6	7	6	6	5	6
43	6	7	6	6	5	6	7	6	6	5	6
44	6	7	6	6	5	6	7	6	6	5	6
45	6	7	6	6	5	6	7	6	6	5	6
46	6	7	6	7	6	6	7	6	6	5	6
47	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
48	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5
49	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5

No.	Kinerja Organisasi			
	KI1	KI2	KI3	KI4
1	6	6	6	6
2	6	6	6	6
3	6	7	7	7
4	6	7	7	7
5	7	7	6	6
6	6	5	5	6
7	6	5	5	6
8	6	5	5	6
9	6	5	5	6
10	6	5	5	6
11	6	6	6	6
12	6	6	6	6
13	5	6	5	7
14	5	6	5	7
15	5	6	5	7
16	6	6	7	7
17	6	6	7	7
18	6	6	7	7
19	6	7	6	5
20	6	7	6	5
21	6	7	6	5
22	6	7	6	5
23	6	7	6	5
24	6	6	6	6
25	6	7	7	7
26	6	7	7	7
27	7	7	6	6
28	6	5	5	6
29	6	5	5	6
30	6	5	5	6
31	6	5	5	6
32	6	5	5	6
33	6	6	6	6
34	6	6	6	6
35	5	6	5	7
36	5	6	5	7
37	5	6	5	7

38	6	6	7	7
39	6	6	7	7
40	6	6	7	7
41	6	7	6	5
42	6	7	6	5
43	6	7	6	5
44	6	7	6	5
45	6	7	6	5
46	7	7	6	6
47	6	5	5	6
48	6	5	5	6
49	6	5	5	6

Lampiran 3 *Kuesioner*

PENGARUH *ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY* DAN INOVASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Anda berhak mengisi kuesioner berikut apabila:

- ❖ Responden merupakan karyawan yang bekerja di UKM yang akan dijadikan sampel penelitian

*Berilah tanda checklist (√) sesuai dengan pilihan jawaban yang ada pada kolom yang tersedia.

I. Identitas responden

Nama:

.....

Jenis kelamin:

- Laki-laki
- Perempuan

Umur:

- <18 tahun
- 19-30 tahun
- 31-40 tahun
- 41-50 tahun
- 51-60 tahun
- >60 Tahun

UKM (Usaha Kecil Menengah) :

- Batik
- Bakpia
- Perak
- Gudeg
- Tas Rajut
- Dll

II. Petunjuk pengisian

Berilah tanda checklist (√) sesuai dengan pilihan jawaban yang ada pada kolom yang tersedia.

Penelitian ini dilakukan skala sebagai berikut:

STS: Sangat Tidak Setuju (1)
Setuju (7)

SS: Sangat

A. ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY

A.1 Eksperimen

No.	Pernyataan	STS ←————→ SS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Perusahaan kami memberikan dukungan untuk ide-ide baru							
2	Perusahaan kami menguntungkan tanggapan inisiatif karyawan							
3	Perusahaan kami memfasilitasi pembelajaran bagi karyawan ketika melakukan penciptaan ide-ide baru							
4	Perusahaan kami mengubah fasilitas yang ada							

A.2 Interaksi dengan lingkungan eksternal

No.	Pernyataan	STS ←————→ SS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Perusahaan kami mengumpulkan dan pelaporan informasi dari lingkungan eksternal							
2	Perusahaan kami menyimpan dan membagikan informasi yang ada							
3	Perusahaan kami selalu melakukan interaksi orang dengan lingkungan eksternal							

A.3 Kecenderungan mendapatkan resiko

No.	Pernyataan	STS ←————→ SS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Perusahaan kami memberikan dorongan dalam mengatasi situasi baru							
2	Perusahaan kami mengambil resiko yang tidak membahayakan perusahaan							
3	Perusahaan kami memiliki sumber daya untuk proyek-proyek yang melibatkan situasi baru							
4	Perusahaan kami membuat keputusan tanpa semua informasi							

A.4 Dialog

No.	Pernyataan	STS ←————→ SS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Perusahaan kami mendorong karyawan untuk berkomunikasi							
2	Perusahaan kami memiliki komunikasi yang bebas dan terbuka dengan tim kerja							
3	Perusahaan kami memiliki fasilitas komunikasi dengan perusahaan							
4	Perusahaan kami memiliki kehadiran tim fungsional lintas kerja							

B. INNOVATIVE PERFORMANCE

A.1 Efisiensi

No.	Pernyataan	STS ←————→ SS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Perusahaan kami memiliki rata-rata waktu dalam seminggu untuk pengembangan produk							
2	Perusahaan kami memiliki rata-rata waktu dalam total jam untuk produk pengembangan							
3	Perusahaan kami memiliki rata-rata biaya setiap proyek inovatif							
4	Perusahaan kami meningkatkan kepuasan dengan produk							

A.2 Efektifitas

No.	Pernyataan	STS ←————→ SS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Perusahaan kami mengganti produk yang sudah usang							
2	Perusahaan kami melakukan ekspansi produk							
3	Perusahaan kami mengembangkan produk sampingan							
4	Perusahaan kami mengembangkan lini produk baru							
5	Perusahaan kami mengembangkan produk ekologi							
6	Perusahaan kami melakukan peningkatan pangsa pasar							
7	Perusahaan kami melakukan pembukaan pasar domestik yang baru							

C. Organizational Performance

No.	Pernyataan	STS ←————→ SS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Perusahaan kami memiliki pelanggan setia							
2	Perusahaan kami mengalami pertumbuhan penjualan							
3	Perusahaan kami memiliki keuntungan terhadap produk yang ditawarkan							
4	Perusahaan kami memperhitungkan keuntungan investasi							