

**Hasil Penelitian Bidang Sumber Daya Manusia****PENGARUH ORGANISASI PEMBELAJARAN ( LEARNING ORGANIZATION ) TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Pada PT. Bank Central Asia, Tbk., Area Kantor Cabang Utama Taman Dutamas)

*Oleh : Evan Anggriawan dan Umi Rusilowati***ABSTRAK**

Pengaruh Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Central Asia, Tbk., area kantor cabang utama Taman Dutamas khususnya di kantor cabang pembantu Grogol Muwardi, Hadiah, Kavling Polri, Taman Harapan Indah serta Taman Dutamas itu sendiri. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh organisasi pembelajaran (learning organization) terhadap kinerja karyawan, dimana kedua variabel tersebut akan di analisa/ diuji melalui koefisien korelasi, dari hasil analisa tersebut akan diketahui besar kecilnya pengaruh yang diperoleh.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara organisasi pembelajaran (learning organization) terhadap kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar  $r_{xy} = 0,7549$  dan koefisien determinasinya adalah 56,98%. Dengan terujinya koefisien korelasi sebagaimana terlihat dalam halaman sebelumnya, maka dinyatakan bahwa 56,98% variasi dalam kinerja karyawan (variabel Y) dapat dipengaruhi oleh variabel organisasi pembelajaran (learning organization) (variabel X), sedangkan 43,02% dipengaruhi oleh faktor lain yaitu motivasi, masa kerja, status karyawan dan lain-lain.

**Kata Kunci :** Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) dan Kinerja Karyawan.

**I. PENDAHULUAN**

Indonesia kini menghadapi tantangan baru dalam memasuki era globalisasi. Di sisi lain permasalahan internal juga datang silih berganti, isu-isu kritis yang sering muncul adalah adanya keinginan untuk melakukan perbaikan di segala bidang termasuk pendidikan, karena pendidikan merupakan salah satu komponen supra system pembangunan yang dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Globalisasi merupakan proses mendunia dengan tingkat perubahan yang cepat dan radikal di berbagai aspek kehidupan manusia karena adanya teknologi. Menurut data dari Human Development Indeks 2010, Indonesia berada pada peringkat 108 di dunia dari segi Kualitas SDM. Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tantangan yang timbul akibat dari perubahan lingkungan.

Munculnya pesaing - pesaing baru dalam ekonomi global menuntut adanya perluasan seperangkat ketrampilan yang “*hard*” (teknologi) dan “*soft*” (interpersonal dan komunikasi) secara seimbang. Ketrampilan yang diidentifikasi oleh beberapa pengarang manajemen, meliputi manajemen informasi, sumber-sumber daya, hubungan dengan manusia, dan “*self-management*”.

Lingkungan yang terus menerus berubah, memaksa individu maupun organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan namun tetap mempertahankan budaya luhur yang dianut oleh masing - masing organisasi. **Konsep organisasi pembelajaran (learning organization) menjadi jawaban,**

**Organisasi pembelajaran (learning organization)** dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran (*self learning*) – sehingga organisasi tersebut memiliki ‘kecepatan berpikir dan bertindak’ dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Sejalan dengan uraian diatas.

PT. Bank Central Asia,Tbk., merupakan salah satu perusahaan jasa keuangan yang telah berdiri sejak tahun

1957, awalnya BCA hanyalah usaha dagang bernama NV Knitting Factory di Semarang tahun 1955.

Namun seiring berkembangnya zaman, dengan kerja keras, kebijakan, pengelolaan yang baik, budaya, komitmen dari seluruh lapisan karyawan dalam perusahaan dan peraturan kepada regulasi hingga akhirnya membawa BCA menjadi Bank dengan prestasi dan reputasi yang membanggakan.

BCA dikenal karena kemampuannya merekrut, melatih, menempatkan dan mempertahankan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki dedikasi terhadap *service excellence* dan *profesionalisme*. Dengan mengusung motto SMART (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah & Teliti), BCA dan karyawannya memiliki komitmen untuk menghadirkan produk dan pelayanan yang terbaik guna menjadi bank utama di pasarnya.

Untuk itu kurangnya kesadaran serta motivasi karyawan secara individu untuk mendorong belajar dan mengembangkan potensi diri mereka serta kurang inovatif dalam pekerjaan dapat menghambat seluruh kinerja BCA

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu konsep yang paling sering diperbincangkan baik di dunia akademis maupun di dunia bisnis. Dengan kata lain kita dapat memahami makna manajemen melalui dua cara yaitu, secara teori dan praktek manajemen.

Manajemen berasal dari bahasa Perancis lama yaitu *management* yang berarti seni melaksanakan dan mengatur yaitu sebuah proses kepemimpinan dan pengaturan seluruh atau sebagian dari suatu organisasi atau bisnis melalui pemanfaatan atau pengaturan sumber daya (sumber daya manusia, material, kepandaian dan lain – lain). Kebanyakan buku manajemen yang pernah terbit menyatakan bahwa manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti mengelola atau mengatur, Dadang Supriyatna dan Andi Sylvana (2011 : 16).

Sedangkan menurut **James A. F. Stoner** manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam T. Hani Handoko (2011 : 8).

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa para manajer mencapai

tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri. Manajemen dapat berarti pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi tertentu, tetapi dalam hal ini belum ada persamaan pendapat dari para ahli tentang apa fungsi – fungsi manajemen itu sendiri.

Salah satu klasifikasi paling awal dari fungsi-fungsi manajemen dibuat oleh Henry Fayol dalam T. Hani Handoko (2011 : 21), yang menyatakan bahwa : perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian perintah dan pengawasan adalah fungsi-fungsi utama.

### B. Manajemen Sumber Daya Manusia

Minat yang semakin meluas dikalangan para ilmuwan tentang manajemen sumber daya manusia berakibat positif dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Semua perkembangan yang terjadi dapat disimpulkan bermuara pada suatu prinsip yang sangat fundamental, yaitu bahwa manusia tidak mungkin diperlakukan sama dengan alat produksi lainnya, melainkan harus diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya. Sondang P. Siagian (2012 : 39).

Sebagian besar organisasi berpendapat bahwa karyawan merupakan landasan keunggulan bersaing. Apabila organisasi tersebut melakukan persaingan yang berdasarkan pada ide – ide baru, layangan pelanggan yang sangat baik atau cepat serta keputusan – keputusan akurat, sangatlah penting untuk memiliki karyawan – karyawan yang memiliki pribadi dan keterampilan baik,

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Melayu S.P Hasibuan dalam Akhmad Subekhi dan Mohammad Jaufar (2012 : 19).

Menurut Mathis dan Jackson dalam Akhmad Subekhi dan Mohammad Jaufar (Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, 2012 : 17) manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem – sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pendayagunaan sumber daya manusia yang dilakukan melalui penerapan fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti

perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, pelatihan dan pengembangan serta pemutusan hubungan kerja.

Sehingga mampu memberikan kontribusi secara efektif dan efisien sesuai dengan harapan usaha perorangan, badan usaha, perusahaan, lembaga maupun instansi.

Menurut Melayu S. P. Hasibuan dalam Akhmad Subekhi dan Mohammad Jaufar (2012 : 39) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberitahuan.

### **C. Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)**

Setiap organisasi perlu untuk menjadi hebat dalam mempelajari dan mengelola pengetahuan untuk menopang daya saing mereka. Hal ini telah mengubah fokus dari pembelajaran, berawal dari sebuah mekanisme untuk mencapai aspirasi individu menjadi mekanisme untuk menciptakan nilai – nilai organisasi. Dengan kata lain organisasi , tidak hanya memfasilitasi pembelajaran untuk para

pekerja individu, tetapi juga sebagai pelajar.

Pengembangan dari kapasitas untuk mentransfer pengetahuan ke seluruh organisasi, untuk membagi keahlian dan informasi digabungkan dengan sebuah penekanan terhadap adaptasi terus menerus, keseluruhannya mengarah munculnya organisasi pembelajaran (*learning organization*).

Dalt, R.L dalam Umi Rusilowati (2013 : 61) mendefinisikan bahwa organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah organisasi yang didalamnya semua orang berupaya mengenali dan memecahkan masalah sehingga memungkinkan organisasi tersebut untuk senantiasa bereksperimen, berubah dan melakukan peningkatan guna meningkatkan kemampuan berkembang, belajar dan mencapai tujuan.

Intinya adalah bahwa sebuah organisasi pembelajaran bisa dikatakan berhasil ketika semua orang dalam organisasi mampu melihat dan memahami dunia dengan cara yang berbeda ketika asumsi dan keyakinan baru muncul dan ketika setiap orang mampu melakukan hal – hal yang sebelumnya tidak bisa dilakukan.

Untuk menjadi sebuah organisasi pembelajar, setiap organisasi harus mampu mendorong timbulnya suatu kondisi prasyarat yang oleh Peter Senge disebut

sebagai lima dimensi dalam pembentukan organisasi pembelajar atau disebut disiplin *learning organization*, Umi Rusilowati ( 2013 : 63 ) Kelima hal tersebut adalah :

- Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

Keahlian pribadi adalah suatu kecenderungan seseorang untuk bersikap dan memperluas kemampuannya secara terus menerus, guna menciptakan hasil-hasil yang benar-benar mereka cari di dalam hidupnya. Hal ini menunjukkan adanya tingkat keahlian/penguasaan seorang individu di bidang profesinya yang berguna untuk menyelesaikan tugasnya secara baik untuk jangka waktu yang panjang.

- Model Mental (*Mental Model*)

Model mental (*Mental Model*) adalah suatu prinsip yang mendasar dari organisasi pembelajar. Model mental terkait dengan bagaimana seseorang berpikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam berorganisasi.

- Visi Bersama (*Shared Vision*)

Visi bersama (*Shared Vision*) adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan

identifikasi dan perasaan yang dituju. Dengan visi bersama, organisasi dapat membangun komitmen yang tinggi dalam organisasi.

- Pembelajaran Tim (*Team Learning*)

Belajar Tim (*Team Learning*) adalah suatu keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif dalam organisasi. Kemampuan organisasi untuk membuat individu-individu cakap dalam percakapan dan cakap dalam berfikir kolektif tersebut akan dapat meningkatkan kecerdasan dan kemampuan organisasi.

Argyris dan Schon dalam Chris Rowley dan Keith Jackson (2012 : 309), menyatakan bahwa *learning* dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *single loop learning (adaptive learning)* dan *double loop learning (generative learning)*.

1. *Single Loop Learning* (Pembelajaran Satu Putaran)

*Single Loop Learning* merupakan pembelajaran yang membawa ke arah peningkatan kinerja organisasi dengan cara menemukan dan memperbaiki kesalahan berdasarkan pada kumpulan norma-norma dan nilai-nilai, atau suatu teori yang berlaku.

2. *Double Loop Learning* (Pembelajaran Dua Putaran)

Pembelajaran dua putaran (*Double-Loop learning*) adalah pembelajaran yang mendorong perubahan dalam nilai-nilai theory-in-use, seperti asumsi-asumsi dan strategi. Asumsi dan strategi berubah secara bersamaan dengan atau sebagai suatu konsekuensi perubahan di dalam nilai-nilai.

**D. Kinerja**

Dikutip dalam Wibowo (2012 : 9) suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan adalah sesuatu yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatkan daya saing, meningkatkan kinerja organisasi.

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2012 : 2) menyatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Suryadi Prawirosentono dalam Ahmad Subekhi dan Mohammad Jaufar (2012 : 193) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing –

masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral apapun.

Sedangkan pendapat lain dari Anwar Prabu Mangkunegara dalam Ahmad Subekhi dan Mohammad Jaufar (2012 : 193), kinerja berasal dari kata *performance* atau *actual performance* (prestasi kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari uraian diatas kita dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kometensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusiaanya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya menjalankan dalam menjalankan kinerja.

Andrew E. Sikula mengemukakan dalam Anwar Prabu Mangkunegara ( 2011 : 73 ) bahwa ruang lingkup pengukuran kinerja dirumuskan sebagai berikut :

**5 W + 1 H, yaitu WHO, WHAT, WHY, WHEN, WHERE and HOW**

- Siapa (*Who*)  
Pertanyaan ini mencakup :
  - o Siapa yang harus dinilai? Yaitu seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan pegawai jabatan terendah.
  - o Siapa yang harus menilai? Penilaian kinerja dapat dilakukan atasan langsung dan atasan tidak langsung. Atau penilai kinerja dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pemimpin perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.
  
- Apa (*What*)  
Apa yang harus dinilai yaitu :
  - o Objek / materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja dan motivasi kerja.
  - o Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*) dan potens yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*Future Potential*).
  
- Mengapa (*Why*)  
Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan ?, hal ini untuk :
  - o Memelihara potensi kerja
  - o Menentukan kebutuhan pelatihan kerja
  - o Dasar pengembangan karir
  - o Dasar promosi jabatan

- Bilamana (*When*)  
Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal.
    - o Penilaian kinerja secara formal dilakukan dengan periodik, seperti setiap bulan, kwarta, triwulan, semester atau setiap tahun.
    - o Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.
  
  - Dimana (*Where*)  
Bagaimana kinerja pegawai dapat dilakukan pada dua alternatif tempat.
    - o Ditempat kerja (*on the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja pegawai yang bersangkutan atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan organisasinya sendiri.
    - o Diluar tempat kerja (*off the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan.
  
  - Bagaimana (*How*)  
Bagaimana penilaian kinerja dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode penilaian tradisional atau metode modern. Metode tradisional, antara lain *rating scale*, *employee comparison*. Sedangkan metode modern, antara lain, *management by objective* (MBO), *assesment centre*.
    - o *Hallo effect*  
Penilaian yang subjectif diberikan kepada pegawai, baik yang bersifat negatif maupun positif yang berlebihan dilihatnya dari penampilan pegawai.
    - o *Liniency*  
Penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai yang terlalu tinggi dari sebenarnya.
    - o *Strickness*  
Penilaian kinerja yang memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu rendah dari seharusnya.
    - o *Central tendency*  
Penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai rata – rata (sedang) kepada pegawai.
    - o *Personal biases*  
Penilaian kinerja dengan cara memberikan nilai yang baik kepada pegawai senior, lebih tua usia dan berasal dari suku bangsa yang sama.
- Sedangkan menurut Chung/ Megginson dalam Sugiono (2010 : 157) dalam melakukan penelitian kinerja yang berdasarkan perilaku spesifik ini maka ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian khusus :

1. *Quantity of work* : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge* : Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* : Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability* : Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
7. *Initiative* : Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities* : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

### III. METODE PENELITIAN

Menurut Sugiono (2010 : 4) Secara umum metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Setiap penelitian mempunyai tujuan dan kegunaan tertentu, umumnya tujuan penelitian ada tiga macam yaitu **penemuan, pembuktian dan pengembangan**. **Penemuan** berarti data yang diperoleh dari penelitian itu adalah data yang betul – betul baru yang sebelumnya belum pernah diketahui, **pembuktian** berarti data yang diperoleh itu digunakan untuk membuktikan adanya keraguan terhadap informasi atau pengetahuan tertentu dan **pengembangan** berarti memperdalam dan memperluas pengetahuan yang telah ada sehingga lebih efektif.

Sesuai pembatasan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, objek yang diteliti terdiri dari dua variabel yaitu organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah sebagai variabel bebas (*variable independent*), sedangkan kinerja karyawan adalah sebagai variabel terikat (*variable dependent*). Dari kedua variabel tersebut dapat diketahui tentang organisasi pembelajaran (*learning organization*) perusahaan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Bank Central Asia, Tbk., dalam area

kantor cabang utama Taman Dutamas Jalan Tubagus Angke No. 10 ABC dan 11 H , Jakarta Barat 11460. Sedangkan pengambilan sampel dilaksanakan pada kantor cabang pembantu dibawah area Taman Dutamas yaitu di kantor cabang pembantu Grogol Muwardi, Hadiah, Kavling Polri, Taman Harapan Indah serta Taman Dutamas itu sendiri. Dan waktu penelitian ini dilaksanakan kurang lebih 4 bulan, yang dimulai sejak bulan Maret 2014 sampai dengan Juni 2014.

Metode analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas dan menggunakan pendekatan *korelasi product moment* yang digunakan untuk mencari hubungan dan membuktikan hubungan dua variabel bila data variabel berbentuk interval atau ratio. Kemudian menggunakan uji determinan, uji t<sub>hitung</sub> yang dibandingkan dengan uji t<sub>tabel</sub>. Karena dengan menggunakan rumus-rumus – rumus tersebut dipandang cukup memadai dalam menganalisa data yang didapat.

Untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan tersebut, maka dapat digunakan pedoman seperti tabel berikut ini.

Pedoman untuk memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2010 : 50)

Menurut Sugiono ( 2010 : 213 ) adapun formula yang digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara organisasi pembelajaran (*learning organization*) terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{\sum xy}{(\sum x^2)(\sum y^2)}$$

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[(n\sum X^2) - (\sum X)^2](n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

rx<sub>y</sub> = koefisien korelasi

n = jumlah responden

∑X = jumlah skor item

∑Y = jumlah skor total

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika nilai r<sub>xy</sub> > 0, artinya telah terjadi hubungan yang positif, yaitu semakin besar nilai variabel X (bebas), maka semakin besar pula nilai variabel Y (terikat) atau semakin kecil nilai variabel X (bebas) maka semakin kecil pula nilai variabel Y (terikat).

2. Jika nilai  $r_{xy} < 0$ , artinya telah terjadi hubungan yang negatif, yaitu semakin kecil nilai variabel X (bebas) maka semakin besar pula nilai variabel Y (terikat) atau semakin besar nilai variabel X (bebas) maka semakin kecil pula nilai variabel Y (terikat).
3. Jika nilai  $r_{xy} = 0$ , artinya tidak terdapat hubungan sama sekali antara variabel X (bebas) dengan variabel Y (terikat).
4. Jika nilai  $r_{xy} = 1$ , artinya telah terjadi hubungan positif sempurna antara variabel X (bebas) dengan variabel Y (terikat). Sebaliknya jika nilai  $r_{xy} = -1$ , artinya telah terjadi hubungan negatif sempurna antara variabel X (bebas) dengan variabel Y (terikat).

Suatu instrumen dikatakan reliabel jika dapat dipercaya untuk mengumpulkan data penelitian. Suharsimi Arikunto ( 2010 : 239 ) menyatakan bahwa reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah cukup baik. Dalam menghitung realibilitas instrumen, peneliti menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* sebagai berikut :

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_{h_i}^2}{\sigma_T^2} \right)$$

Dimana :

- $r_{11}$  = Nilai reliabilitas instrumen
- k = Banyak butir pertanyaan atau

banyaknya soal

$\sum \sigma_{h_i}^2$  = Jumlah varian butir

$\sigma_T^2$  = Variabel total

Sedangkan untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara besarnya organisasi pembelajaran (*learning organization*) dengan kinerja karyawan dihitung menggunakan rumus uji koefisien determinasi, besarnya nilai koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa besarnya kontribusi (sumbangan) variabel X (bebas) terhadap variabel Y (terikat), sebagai berikut :

$$KD = r^2 \times 100 \%$$

Keterangan :

- KD = Koefisien determinasi,
- $r^2$  = koefisien korelasi parsial

Sugiono (2010 : 257) selanjutnya mengatakan bahwa untuk menguji signifikasi hubungan, yaitu apakah hubungan yang ditemukan itu berlaku untuk seluruh populasi, maka perlu diuji signifikasinya.

Rumus uji signifikasi korelasi product moment atau uji t, adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana :

t = nilai uji t

r = koefisien korelasi

n = banyak sampel

$\alpha = 5\%$

t(dk = n - 2)

Kaidah Pengujian :

Jika t hitung  $\geq$  t tabel, maka signifikan

Jika t hitung  $\leq$  t tabel, maka tidak signifikan

H<sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara organisasi pembelajaran ( *learning organization* ) terhadap kinerja karyawan.

H<sub>a</sub> : Ada pengaruh yang signifikan antara organisasi pembelajaran ( *learning organization* ) terhadap kinerja karyawan. Ditulis dengan rumusan dalam penulisan statistik yaitu :

$$H_0 = 0, H_a \neq 0$$

Atau dengan kata lain terdapat hubungan yang positif dan signifikan antar variabel, apabila jika t hitung  $>$  t tabel ; hipotesis alternatif diterima jika t hitung  $<$  t tabel ; hipotesis alternatif ditolak.

Skala Likert Untuk Keperluan Analisis Kuantitatif

No	Jawaban	Peringkat Nilai ( Skor )
1	Sangat Setuju ( SS )	5
2	Setuju ( S )	4
3	Kurang Setuju ( KS )	3
4	Tidak Setuju ( TS )	2
5	Sangat Tidak Setuju ( STS )	1

Sumber : Sugiono ( 2010 : 136 )

#### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

BCA secara resmi berdiri pada tanggal 21 Februari 1957 dengan nama Bank Central Asia. Banyak hal telah dilalui sejak saat berdirinya itu, dan barangkali yang paling signifikan adalah krisis moneter yang terjadi pada tahun 1997.

Krisis ini membawa dampak yang luar biasa pada keseluruhan sistem perbankan di Indonesia. Namun, secara khusus, kondisi ini memengaruhi aliran dana tunai di BCA dan bahkan sempat mengancam kelanjutannya. Banyak nasabah menjadi panik lalu beramai-ramai menarik dana mereka. Akibatnya, bank terpaksa meminta bantuan dari pemerintah Indonesia.

Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) lalu mengambil alih BCA pada tahun 1998. Organisasi pada

sebuah Bank yang sudah berbadan hukum harus mempunyai garis tugas dan wewenang yang jelas.

Hal ini dimaksudkan agar proses kerja sama antara pimpinan dan bawahan dapat berjalanan baik, dan para bawahan dapat bertanggung jawab kepada atasan dengan bidangnya masing-masing sehingga tujuan suatu organisasi dapat tercapai.

Adapun tugas dan tanggung jawab serta wewenang masing-masing bagian dalam struktur organisasi Bank sangat tergantung pada kebiasaan-kebiasaan pada masing-masing Bank tersebut.

Namun secara garis besar struktur organisasi pada sebuah bank dengan bank lainnya relatif sama, yaitu : Pimpinan cabang, kepala pemasaran, kepala operasional cabang, kepala layanan, kepala prioritas, kepala pendukung operasi, *account officer*, *head teller*, kepala bagian, *prosedur internal control*, *service asisstan*, administrasi kantor, *customer service*, *teller*.

Uji validitas untuk mengetahui apakah setiap skor butir dalam instrumen pernyataan valid atau tidak tidaknya maka perlu dilakukan pengujian validitas

#### Distribusi Jawaban Responden Variabel Orgnisasi Pembelajaran ( *Learning Organization* )

No	Pernyataan	Tanggapan					Jumlah
		SS	S	KS	TS	STS	
	<b>Variabel Organisasi Pembelajaran ( <i>Learning Organization</i> ) ( X )</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
	<b>a. Keahlian Pribadi ( <i>Personal Mastery</i> )</b>						
1	Demi menambah wawasan dan pengetahuan tentang tanggung jawab pekerjaan, saya menyempatkan waktu untuk mempelajari <i>product knowledge</i> perusahaan.	36	21	2	1	0	60
2	Saya sudah menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik.	14	39	6	1	0	60
	<b>b. Model Mental ( <i>Mental</i></b>						

	<b>Model)</b>						
3	Selama segalanya dilakukan dengan benar dan efisien, saya lebih memilih untuk tidak melakukan perdebatan dalam mengubahnya.	18	31	10	1	0	60
4	Di tempat kerja, ide, gagasan atau pendapat saya turut diperhitungkan demi kemajuan perusahaan.	20	33	6	1	0	60
	<b>c. Visi Bersama (Shared Vision)</b>						
5	Jika mengerti tentang visi dan misi perusahaan maka saya berusaha sebaik mungkin menjalankannya guna mencapai hasil yang diinginkan bersama.	30	29	1	0	0	60
6	Sebuah perusahaan yang memperbaiki segalanya hingga 30 % adalah jauh lebih baik dari pada 30 perubahan yang memperbaiki 1 % dari setiap perubahan yang dilakukan.	24	33	3	0	0	60
	<b>d. Pembelajaran Tim (Team Learning)</b>						
7	Saya berusaha untuk menjadi pendengar yang baik dan mendorong rekan-rekan untuk selalu aktif dalam menungkan ide-ide atau gagasan yang mereka punya demi kemajuan bersama.	23	32	4	1	0	60
8	Saya memberikan kebebasan kepada kelompok untuk inisiatif yang tinggi dengan cara yang menurut mereka benar.	23	28	9	0	0	60
	<b>e. Pemikiran Sistem (System Thinking)</b>						
9	Struktur organisasi serta perjanjian kerja bersama memudahkan dalam mengatur tugas dan tanggung jawab masing - masing.	21	36	3	0	0	60

10	Semakin meningkatnya informasi serta teknologi di dunia mendorong kami untuk memiliki konsep yang jelas serta dapat dipertanggung jawabkan.	21	37	2	0	0	60
----	---	----	----	---	---	---	----

Sumber : Data Olahan Kuesioner,2014

Dengan perhitungan presentase sebagai berikut :

$$SS = \frac{230}{600} \times 100\% = 38,33\%$$

$$S = \frac{319}{600} \times 100\% = 53,17\%$$

$$KS = \frac{46}{600} \times 100\% = 7,67\%$$

$$TS = \frac{5}{600} \times 100\% = 0,83 \%$$

$$STS = \frac{0}{600} \times 100\% = 0 \%$$

#### Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja

No	Pernyataan Variabel Kinerja Karyawan ( Y )	Tanggapan					Jumlah
		SS	S	KS	TS	STS	
	<b>a. Quantity of work</b>						
1	Pekerjaan yang saya tekuni dapat memunculkan gagasan baru untuk meningkatkan kinerja saya.	21	35	4	0	0	60
	<b>b. Quality of work</b>						
2	Dalam melakukan tugas, saya jarang melakukan kesalahan dan tidak merasa kesulitan oleh hal - hal mendetail.	4	33	23	0	0	60
	<b>c. Job Knowledge</b>						
3	Saya memahami dan menguasai pekerjaan yang menjadi tugas pokok saya.	17	40	3	0	0	60
	<b>d. Creativeness</b>						

4	Saya terus mengumpulkan data hingga menemukan sebuah solusi yang baik.	18	37	5	0	0	60
<b>e. Cooperation</b>							
5	Saling membantu dalam menjalankan tugas pekerjaan merupakan bagian dari kebiasaan yang sering saya lakukan.	25	34	1	0	0	60
<b>f. Dependability</b>							
6	Saya mampu bekerja sesuai dengan standart waktu yang telah ditetapkan perusahaan serta mempertahankan langkah kerja yang cepat dan tepat dari waktu ke waktu.	25	26	8	1	0	60
<b>g. Initiative</b>							
7	Menuangkan ide - ide, berbagi ilmu pengetahuan dan pengalaman merupakan hal yang sering saya lakukan.	12	41	6	1	0	60
<b>h. Personal Qualities</b>							
8	Mengevaluasi efektivitas diri, merupakan bagian dari apa yang saya lakukan demi mengembangkan kemampuan dan daya fikir saya.	22	35	3	0	0	60

Sumber : Data Olahan Kuesioner,2014

Dengan perhitungan presentase sebagai berikut :

$$SS = \frac{144}{480} \times 100\% = 30\%$$

$$S = \frac{281}{480} \times 100\% = 58,54\%$$

$$KS = \frac{53}{480} \times 100\% = 11,04\%$$

$$TS = \frac{2}{480} \times 100\% = 0,42\%$$

$$STS = \frac{0}{480} \times 100\% = 0\%$$

Untuk mengetahui apakah setiap skor butir dalam instrumen pernyataan valid atau tidak tidaknya maka perlu dilakukan pengujian validitas. Berdasarkan analisis dengan menggunakan rumus koefisien korelasi product moment hasil yang didapat yaitu  $r_{xy} = 0,7549$  yang berarti ada pengaruh yang kuat antara organisasi pembelajaran (*learning organization*) terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia, Tbk., area kantor cabang utama Taman Dutamas khususnya di kantor cabang Pembantu GMW, HDI, K. Polri, T.H.I serta Taman Dutamas itu sendiri.

Uji reliabilitas dengan tujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan oleh peneliti memiliki nilai yang tetap bila instrumen tersebut digunakan berulang oleh siapa dan kapan saja pada tempat penelitian yang sama.

Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Setelah mengukur pengaruh antara variabel organisasi pembelajaran (*learning organization*) terhadap variabel kinerja karyawan dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment*, maka langkah selanjutnya yaitu mencari koefisien determinasi untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel organisasi pembelajaran (*learning organization*) (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Mencari nilai reliabel hitung

Dari data variabel kinerja (y) diketahui :

$$k = 8$$

$$\sum y_i^2 = 2,808$$

$$\sigma_{y^2} = 9,4808$$

Maka semua data yang diketahui di atas dimasukkan ke dalam rumus *Cronbach Alpha* :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum y_i^2}{\sigma_{y^2}} \right)$$

$$r_{11} = \left( \frac{8}{8-1} \right) \left( 1 - \frac{2,808}{9,4808} \right)$$

$$r_{11} = \left( \frac{8}{7} \right) (1 - 0,2961)$$

$$r_{11} = (1,14)(0,7039)$$

$$r_{11} = 0,8023$$

Keterangan : maka  $r_{hitung} > r_{tabel}$  atau  $0,8023 > 0,254$  dengan ketentuan  $\alpha = 5\%$  dengan besar  $r_{tabel} = 0,254$  maka seluruh butir item pernyataan variabel kinerja (Y) dapat dikatakan reliabel. Perhitungan yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$KD^2 = r^2 \times 100\%$$

$$KD^2 = (0,7549)^2 \times 100\%$$

$$KD^2 = 0,5698 \times 100\%$$

$$KD^2 = 56,98\%$$

Berdasarkan hasil penghitungan koefisien determinasi adalah 56,98%, maka organisasi pembelajaran (*learning organization*) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 56,98% dan sisanya sebesar 43,02% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Selanjutnya untuk mengetahui apakah organisasi pembelajaran (*learning organization*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan maka perlu dilakukan uji signifikansi korelasi dengan menggunakan uji t, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>0</sub>:**Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara organisasi pembelajaran (*learning organization*) terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Central Asia,Tbk., area kantor cabang utama Taman Dutamas.

**H<sub>a</sub>:**Terdapat pengaruh yang signifikan antara organisasi pembelajaran (*learning organization*) terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Central Asia,Tbk., area kantor cabang utama Taman Dutamas.

Kriteria pengujian :

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka **H<sub>0</sub>** ditolak dan **H<sub>a</sub>** diterima.
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka **H<sub>0</sub>**diterima dan **H<sub>a</sub>** ditolak.

$$t_{hitung} = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,7549 \sqrt{60 - 2}}{\sqrt{1 - 0,7549^2}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,7549 \sqrt{58}}{\sqrt{1 - 0,5699}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,7549 \cdot 7,6157}{\sqrt{0,4301}}$$

$$t_{hitung} = \frac{5,7491}{0,6558}$$

$$t_{hitung} = 8,766$$

Harga t hitung selanjutnya dibandingkan dengan harga t tabel, untuk kesalahan 5% dan derajat kesamaan (dk) = n-2 = 60-2= 58, maka diperoleh t tabel = 2,00172

Berdasarkan hasil kaidah hipotesis yang didapat yaitu  $t_{hitung} = 8,766$  dan  $t_{tabel} = 2,00172$ ,  $t_{hitung} (8,766) > t_{tabel} (2,00172)$  maka diketahui terdapat pengaruh yang signifikan antara organisasi pembelajaran (*learning organization*) terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Central Asia,tbk., Area Kantor Cabang Utama Taman Dutamas.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan-temuan yang diperoleh, secara umum penelitian mengenai organisasi pembelajaran (*learning organization*) terhadap kinerja karyawan ini berada dalam kategori pengaruh yang kuat. Secara khusus berdasarkan hasil pengolahan data dan pengujian hipotesis, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan yang tentunya dapat merujuk pada rumusan masalah yang telah dirumuskan dalam penelitian ini, yang terperinci sebagai berikut :

1. Organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang diterapkan oleh

PT Bank Central Asia,Tbk., khususnya area kantor cabang utama Taman Dutamas dibangun dengan budaya yang disebut **SMART SOLUTION** dan secara konsisten diterapkan oleh seluruh lapisan mulai dari *security*, staff, Kabag hingga pada level pimpinan.

2. Kinerja karyawan PT Bank Central Asia,Tbk., khususnya Area Kantor Cabang Utama Taman Dutamas dinilai cukup baik, terlihat dari hasil prosentase hasil pengolahan kusioner untuk setiap unsur personal *quality*, *job knowledges* ( keinginan mengetahui tugas) dan *quality work* serta lingkungan kerja yang memang baik.
3. Dari hasil perhitungan analisis korelasi diperoleh koefisien 0,7549 artinya telah terjadi hubungan positif, yaitu semakin konsisten organisasi pembelajaran (*learning organization*) diterapkan maka kinerja karyawan makin baik. Dari perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai 56,98% artinya organisasi pembelajaran (*learning organization*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 56,98%, sedangkan 43,02 dipengaruhi oleh faktor lain. Sedangkan dari uji hipotesis pada taraf 5% dengan derajat kebebasan  $(dk) = n - 2, 60 - 2 = 58$  diperoleh

$t_{hitung}$  8,766 dan  $t$  tabel 2,00172 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dapat dikatakan hipotesis  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, terbukti terdapat pengaruh antara organisasi pembelajaran (*learning organization*) terhadap peningkatan kinerja karyawan.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian mengenai pengaruh organisasi pembelajaran (*learning organization*) terhadap kinerja karyawan penulis bermaksud untuk mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan solusi dari permasalahan dan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam menentukan kebijakan organisasinya dimasa yang akan datang.

1. Organisasi pembelajaran (*learning organization*) merupakan suatu hal yang penting dalam peningkatan kinerja suatu perusahaan oleh karena itu perlu adanya pemantauan secara berkala dalam hal penerapan program tersebut. Bukan hanya untuk di kantor cabang utama namun menyeluruh di seluruh kantor cabang pembantu.
2. Perusahaan harus konsisten memfasilitasi kegiatan *learning organization* diseluruh cabang bukan hanya cabang utama atau cabang-cabang besar, sehingga para

pekerjanya merasa diperhatikan dan dengan sadar meningkatkan semangat kerja agar yang diharapkan perusahaan dapat tercapai.

3. Perlu adanya peran leader atau PIC yang bertanggung jawab dalam hal pengawasan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, “*Prosedur Penelitian*”, Edisi Revisi, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2010.
- Daft, L Richard, “*Manajemen*”, Edisi Ke Enam, Salemba Empat, Jakarta, 2008.
- E Adie Yusuf, “*Learning Organization*”, <http://teknologi.kinerja.wordpress.com/2008/05/07/learning-organization/>, Artikel 07 Mei 2008, diunduh 03 Maret 2014.
- Handoko, Hani, T, “*Manajemen*”, Edisi Kedua, Cetakan Ke 21, BPFE, Yogyakarta, 2011.
- Hasibuan, S.P Malayu, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Edisi Revisi, Cetakan Ke Delapan, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2006.
- Iswanto Yun dan Adhie Yusuf, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Edisi Kedua, Cetakan Ke 1, Universitas Terbuka, Jakarta, 2011.
- Jackson, John H dan Robert L Mathis, “*Human Resource Management*”, Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta, 2006.
- Jackson Keith dan Chris Rowley, “*Manajemen Sumber Daya Manusia: The Key Concepts*”, Cetakan Ke 1, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2012.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*”, Cetakan Ke 10, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2011.
- “*Profil Perusahaan*”, [http://www.bca.co.id/id/about/about\\_bca\\_landing.jsp](http://www.bca.co.id/id/about/about_bca_landing.jsp), Copyright 2014, diunduh 03 Maret 2014.
- Rusilowati, Umi, “*Manajemen Pengetahuan Berbasis Teknologi Informasi Dalam Konteks Pembelajaran Organisasi*”, CV Asmoro Mediatama, Tangerang Selatan, 2013.
- Siagian, Sondang P, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Cetakan Ke 20, Bumi Aksara, Jakarta, 2012.
- Senge, M Peter “*The Fifth Discipline*”, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Broadway New York, 1990.
- Subekhi, akhmad dan Mohammad Jauhar, “*Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*”, Prestasi Pustaka, Jakarta, 2012.
- Sugiono, “*Metode Penelitian Bisnis*”, Cetakan Ke 15, CV Alfabeta, Bandung, 2010.
- , “*Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan*

*R&D)*”, Cetakan Ke 10, CV  
Alfabeta, Bandung, 2010.

Sylvana, Andi dan Dadang  
Supriyatna, ”*Manajemen*”,  
Edisi Kesatu, Cetakan Ke 4,  
Universitas Terbuka, Jakarta,  
2011.

Th, Leksana, “*Learning  
Organization©Strategic  
Solution Center*”,  
www.sscnco.com, Artikel  
September 2004, diunduh 03  
Maret 2014.

Wibowo, “*Manajemen Kinerja*”, PT  
Rajagrafindo Persada, Edisi Ke  
Enam, Jakarta, 2012.