PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Mohammad Imam Basori[1]
071311633068

Abstrak: Konsep *learning organization* mendapatkan perhatian lebih mencakup perubahan organisasi, pengembangan organisasi, dan strategi managemen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja organisasi akan mengalami peningkatan yang disebabkan oleh meningkatnya kompetensi pegawai akibat melakukan pembelajaran secara terus menerus dan berkelanjutan, namun perlu adanya budaya organisasi yang dapat mendukung dalam menerapkan *learning organization.* Budaya organisasi diidentifikasi dan dipelajari sebagai variable yang sangat penting untuk mempengaruhi perkembangkan *learning organization*. Namun, apakah *learning organization* yang dimiliki perpustakaan juga mempengaruhi kinerja organisasi dan apakah budaya organisasinya akan memperkuat sama seperti halnya di organisasi profit. Hal tersebutlah yang mendasari adanya penelitian ini untuk melihat apakah ada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja organisasi di perpustakaan Universitas Airlangga dan apakah budaya organisasi memperkuat atau malah memperlemah hubungan tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh dengan metode kuantitatif eksplanatif. Hasil perhitungan yang didapat dengan analisis regresi menunjukan *learning organization* berpengaruh signifikan dengan t hitung > t tabel (10,560 > 1,683) dengan taraf signifikansi 0,05, selain itu hasil R Square (koefisien korelasi) sebesar 0,855, sehingga dapat disimpulkan hubungannya sangat kuat, karena nilai R (0,80 <0,885 ≤ 1,00): korelasi sangat kuat). Sedangkan hasil uji MRA untuk mengujur variabel moderasi menunjukann hasil taraf signifikansi sebesar 0,710, sehingga < 0,05, maka budaya organisasi dikatakan bukan variabel moderasi.
Keyword: *learning orgization*, kinerja organisasi, perpustakaan.

Abstract:*The concept of learning organization gets more attention including organizational change, organizational development, and management strategy to improve organizational performance. This is because the performance of the organization will increase due to the increasing competence of employees due to continuous learning, but the need for organizational culture that can support in implementing learning organization. Organizational culture is identified and studied as a very important variable to influence the development of learning organization. However, whether the library's learning organization also affects organizational performance and whether its organizational culture will strengthen just as it does in profit organizations. This is what underlies the existence of this study to see whether there is influence of learning organization on organizational performance in library of Airlangga University and whether organizational culture strengthen or even weaken the relationship. The sampling technique used in this research is saturated sample with explanative quantitative method. The result of calculation obtained by regression analysis show that learning organization has significant influence with t count> t table (10,560> 1,683) with significance level 0,05, beside that result R Square (correlation coefficient) 0,855, so it can be concluded very strong relationship, because Value R (0.80 <0.885 <1.00): very strong correlation). While the MRA test results to moderate the moderation variables show the level of significance of 0.710, so <0.05, then the organizational culture is said not a moderation variable.*
Keyword: *learning orgization, organizational performance, library.*

---

[1] Korespondensi: Mohammad Imam Basori, Program Studi Ilmu Informasi dan Perpustakaan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga Surabaya, Email: mohammad.imam-13@fisip.unair.ac.id

PENDAHULUAN

Menjadi *Learning organization* merupakan suatu hal yang dilakukan oleh organisasi dalam menghadapi persaingan global yang membuat perubahan begitu cepat pada internal maupun eksternal lingkungan organisasi. Hal ini yang mendasari apapun bentuk suatu organisasi dituntut untuk selalu beradaptasi dalam menghadapi tantangan dan persaingan, sehingga dalam mengatasi hal tersebut organisasi memerlukan proses belajar untuk menumbuhkan kreativitas dan inovasi- inovasi yang dinamis. Kemampuan suatu organisasi dalam belajar merupakan suatu keunggulan yang berkelanjutan, maka perlu adanya *learning organization* seperti yang diungkapkan Watkins, dan Marsick (dalam Fortuna dan Hadi, 2015) banyak penilitian yang dilakukan pada organisasi menghasilkan bahwa kemampuan belajar organisasi akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*).

Penelitian serta kajian mengenai *learning organization* di luar negeri sudah begitu banyak dilakukan oleh para ahli ataupun peneliti (lihat Harrim,2010; Akhtar, et al.,2011; Nazari and Pihie, 2012; Pokharel & Choi, 2013; Norashikin, Amnah, Fauziah, & Noormala, 2016; dan lain sebagainya). Berdasarkan fenomena ini menujukan bahwa *learning organization* menjadi perhatian di luar negeri dalam perkembangan tren organisasi saat ini, sehingga banyak pembahasan mengenai *learning organization* yang dilakukan pada organisasi di sektor public baik profit ataupun non profit. Sebagian besar para peneliti melakukan penelitian pada organisasi public yang bergerak dalam bidang bisnis menurut Marsick and Watkins (dalam Uniati,2014) namun masih sedikit yang disektor jasa sehingga perlu dilakukan. Penelitian tentang *learning organization* yang dilakukan sudah dihubungkan dengan berbagai aspek perilaku organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen kerja, *performance organizational* (kinerja organisasi), efektifitas kerja, budaya organisasi dan banyak aspek lainnya, seperti salah satu penelitian yang dilakukan di luar negeri tepatnya di Pakistan oleh Akhtar et al. (2011) dengan judul *impact of organizational learning on organizational performance: study of higher education institutes* yang mendapati hasil bahwa terdapat pengaruh positif *Learning organization* terhadap *Performance Organizational* (kinerja organisasi), selain itu juga menunjukan hasil bahwa budaya organisasi memoderasi dan memperkuat hubungan tersebut.

Penelitian yang dijelaskan diatas mengenai *learning organization* kebanyakan dilakukan pada organisasi bisnis dan organisasi pendidikan, sehingga masih belum ada yang dilakukan pada non profit khususnya perpustakaan, maka perlu di uji model tersebut pada perpustakaan. Dalam penelitian ini perpustakaan yang diteliti yaitu perpustakaan perguruan tinggi, karena perpustakaan perguruan tinggi merupakan salah satu hal yang penting dalam menunjung kegiatan akademik dan

persyaratan dalam pengambilan penilaian akreditasi universitas. Hal ini sejalan dengan suatu kebijakan yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan Nasional untuk membentuk Tim Gugus dalam tugas penetapan 10 Perguruan Tinggi (PT) di Indonesia yang akan dipersiapkan sebagai universitas-universitas yang akan dikembangkan menjadi world-class university. Hal ini mengakibatkan konsekuensi dalam perubahan perpustakaan perguruan tinggi menjadi *digital library*.

Salah satu universitas yang diharapkan menjadi world class university adalah Universitas Airlangga. Hal ini terlihat dari tujuannya untuk mencapai rangkin 500 besar universitas di dunia, sehingga untuk meningkatkan dan mewujudkannya perlu perpustakaan yang memiliki kualitas baik dan mampu menjalankan fungsinya sebagai pusat informasi dalam bidang akademik dan sebagai pusat penelitian suatu perguruan tinggi. Selain itu, perpustakaan Universitas Airlangga juga sudah menerapkan perilaku yang mencerminkan adanya *learning organization*, seperti adanya kegiatan informal yaitu pertemuan antar pegawai yang dilakuakan tiap minggu, bulan dan tahun untuk melakukan diskusi menganai perkembangan serta permasalahan yang terjadi pada internal maupun ekaternal perpustakaan. kegiatan lainnya yang dilakukan yaitu adanya seminar dan pelatihan yang dilakukan tiap bulan dan tiap tahun dengan mengundang pembicara yang ahli dalam bidangnya untuk meningkatkan kompetensi pegawai maupun pengguna perpustakaan.

KAJIAN PUSTAKA

Learning Organization

Learning organization di definisikan sebagai organisasi yang semua orang di dalamnya terus melakukan pengembangan kapasitas diri mereka untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan, ini merupakan suatu pola baru untuk berfikir yang alami, serta melakukan kegiatan belajar untuk mempelajari secara bersama (Sange,P.M. 1990). Sange mengembangkan konsep diatas serta melihat LO sebagai suatu organisasi yang melakukan suatu pekerjaan secara menyeluruh dimana didalamnya semua orang melakukan pekerjaannya secara bersama untuk menciptakan solusi yang inovatif atau dapat disebut organisasi yang terus melakukan pengembangan diri untuk keberhasilan masa depan. Sange mengusulkan lima elemen dasar *Learning organization*, yaitu personal mastery, mental models, shared vision, team learning dan system thinking.

Watkins dan Marsick (2003) memandang LO merupakan suatu system integrative yang digunakan di dalam tempat kerja maupun lingkungan organisasi untuk meningkatkan dan mendukung proses belajar. Ada tiga hal yang mendasari dalam memahami konsep LO yang diungkapkan Watkins and Marsick (1997), yaitu: (1) proses belajar organisasi (2) berpikir dengan cara kolektif (3) lingkungan yang terstruktur

sehingga dapat terhubung antara setiap divisi organisasi, hal ini memungkinan terjadinya kegiatan belajar secara bersama dan dilakukan dengan cara terus menerus.

Pada dasarnya suatu pembelajaran dibangun oleh beberapa komponen yang mendasari seperti kepemimpinan, proses belajar dan beberapa faktor yang mendukung lainnya, yang secara keseluruhan oleh Watkins da Marsick berdasarkan pendahulunya Argris and Schon (1996) dan Sange, P.M. (1990) dinyatakan dalam tujuh dimensi yaitu: *Continuous learning, Inquiry and dialogue, Team learning, Embedded system, Empowerment, System connection, Strategic leadership*. Marsick and Watkins, (2003).

Kinerja Organisasi

Kinerja adalah merupakan suatu gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam mewujudkan sebuah sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *Strategic planning*. Kemudian, Bernardin dan Russel (dalam Sembiring, 2012) memberikan definisi kinerja *"Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job junction or activity during a specified time period"* (kinerja adalah catatan tentang hasil- hasil yang diproduksikan dari fungsi-fungsi jabatan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja merupakan suatu pencapaian dalam semua kebijakan dengan menggunakan sumber daya untuk mencapai apapun tujuan suatu organisasi yang telah ditetapkan dalam visi dan misinya.

Sebagai cara mengukur kinerja suatu organisasi Kaplan, N.S and Narton, D.P., 1996 (dalam Uniati, 2014) mengembangkan Balanced Scorecord. Balanced Scorecard merupakan suatu alat ukur melalui empat perspektif, yaitu keuangan (financial), pelanggan (customer), proses bisnis internal (internal business process), dan pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth).

Menurut Gaspersz, 2005 (dalam Sembiring, 2012 : 89) Balanced Scorecard yaitu bagaimana proses di dalam suatu organisasi memberikan keunggulan sehingga mampu bersaing untuk mencapai kesuksesan organisasi yang terdiri dari keuangan *(financial)*, pelanggan *(customer)*, proses bisnis internal *(internal business process)*, dan pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth).*

Berdasarkan 4 prespektif tersebut penelitian ini mengambil prespektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini dilakukan karena pada prespektif proses bisnis internal dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor proses organisasi, sumber daya manusia, system, dan prosedur organisasi. Selain itu, dalam kedua prespektif tersebut di dalamnya termasuk berisi tentang perbaikan individu atau SDM organisasi,sehingga sejalan dengan topik penelitian ini yaitu *learning organization* yang

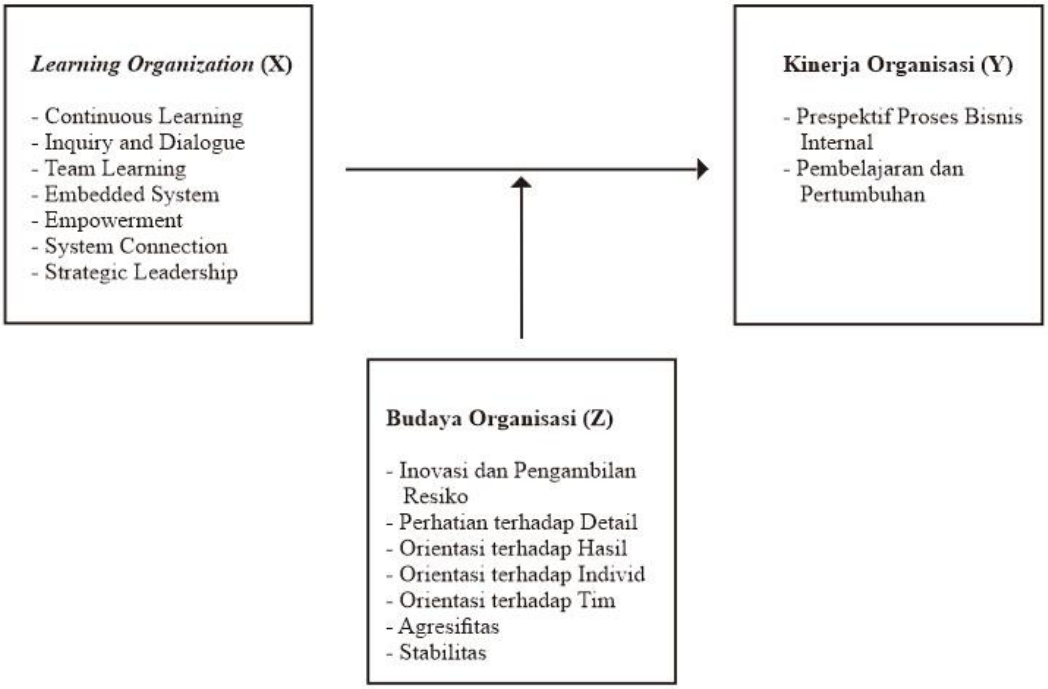
berfokus pada pembelajaran sumber daya manusia (Yuwono, 2002). Sedangkan keuangan *(Finacial)* berdasarkan data keuangan suatu organisasi. selain itu, karena perpuatakaan Unair merupakan organisasi non profit yang berada pada naungan perguruan tinggi, maka keuangannya bersumber pada perguruan tinggi, sehingga sulit mengukur kinerja berdasarkan keuangan perlu adanya penelitian yang lebih mendalam dan mengukur anggaran tiap taun yang diberikan kepada perpustakaan Unair oleh pihak universitas. Sedangkan, dimensi pelanggan *(customer)* berasal pada pengguna atau *user*, sehingga tidak sejalan dengan topik yang diteliti yaitu *learning organization* yang berfokus pada SDM, sehingga data yang diambil bersumber dari pegawai perpustakaan Unair. Selain itu, perlu adanya interaksi yang dilakukan untuk mencari data pada pengguna, sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dan intrumen penelitian lain yang difokuskan pada pengguna.

Budaya Organisasi

Robbins (2002; 279) mendifinisikan budaya organisasi yaitu suatu system yang di pegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang memiliki ciri khas tersendiri dari organisasi-organisasi lainnya. Sembiring (2012;37) mengungkapkan bahwa budaya organisasi mencakup pola suatu sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi yang menjadi pedoman bagi setiap individu dalam melakukan interaksi internal dan eksternal organisasi. Menurut Robbins (2002) terdapat 7 element-element penting suatu budaya organisasi Inovasi dan Pengambilan Resiko yaitu: Perhatian terhadap Detail, Orientasi terhadap Hasil, Orientasi terhadap Individu, Orientasi terhadap Tim, Agresifitas, Stabilitas.

HIPOTESIS PENELITIAN

Seperti yang diketahui pada decade saat ini *learning organization* begitu sangat penting untuk diterapkan pada suatu organisasi. Hal ini dikarenakan *learning organization* mampu memberikan pengaruh yang significant untuk meningkatkan kinerja organisasi dimasa depan. Adanya *learning organization* pegawai akan terus melakukan pembelajaran secara individu, kelompok ataupun organisasi, sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, *learning organisasi* juga dapat mempengaruhi budaya organisasi agar menjadi lebih baik, hal ini dikarenakan organisasi yang menerapkan *learning organization* mampu belajar dalam berbagai situasi dan keadaan. Dalam hal ini secara tidak langsung budaya organisasi dapat dapat menguatkan atau memperlemah dalam mempengaruhi kinerja organisasi yang memungkinkan pegawai dapat meningkatkan kinerjanya. Karena pada dasarnya budaya organisasi yang baik, mampu menahan guncangan maupun permasalahan yang muncul di dalam organisasi.



Sumber: Akhtar (2011)

Gambar 1.1.

Kerangka berpikir

H_0 : Tidak Ada pengaruh positif *Learning organization* terhadap kinerja organisasi

H_1 : Ada pengaruh positif *Learning organization* terhadap kinerja organisasi.

H_0 : Budaya organisasi tidak memoderasi hubungan *learning organization* terhadap budaya organisasi

H_2 : Budaya organisasi memoderasi hubungan *learning organization* terhadap budaya organisasi

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini maka tipe yang digunakan adalah penelitian eksplanatif (*explanatory research)* dimana untuk menguji pengaruh antar variable yang dihipotesiskan. Hipotesisnya sendiri menggambarkan dua atau lebih variable, untuk mengetahui apakah susatu variable apakah suatu variable sisebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variable lainnya. Sedangkan menurut Prasetyo (2007) penelitian eksplanatif dilakukan untuk menjelaskan tentang mengapa suatu kejadian bisa terjadi.

Populasi dan Sampel

Penelitian ini populasinya yaitu seluruh pegawai Perpustakaan Universitas Airlangga Surabaya. Jumlah pegawai Perpustakaan Universitas Airlangga terdapat 68 orang. Pegawai sebanyak 68 orang berada dalam beberapa unit kerja yaitu pelaksana, pembantu pelaksana, pusat penyelia, pustakawan muda, pustakawan penyelia, Pust pel lanjutan, pustakawan pertama, kepala perpustakaan, sekertaris dan kepala kasubag TU.

Banyaknyanya sampel yang digunkan 48 orang sudah dapat mewakili data yang ada di perpustakaan unair. seperti yang diungkapkan Roscoe (dalam Sugiyono, 2011:90) "ukuran sampel yang layak dalam penelitian antara 30 sampai dengan 500". Selain itu Roscoe juga mengatakan jika penelitian akan melakukan analisis dengan multivariat maka minimal jumlah sampel minimal 10 kali jumlah variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini menggunkan 3 variabel (independent+dependent), maka jumlah sampel 3 x 10 = 30. Hal ini menunjukana bahwasannya sampel sebanyak 48 sudah mencukupi untuk penelitian ini.

PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan semua pegawai perpustakaan Unair dengan mayoritas pengisi adalah pelaksana sebanyak 24 orang dengan presentasi terbesar 55,8%. Pengisi tersebut kebanyakan adalah perempuan dengan presentasi 62,8% dan umur 31-50 th dengan presentasi 30,2%.masa kerja rata-rata selama 1-5 tahun.

Variabel *learning organization* direflesikan dengan 30 indikator dengan memiliki tingkat reliabilitas sebesar 0,958 > 0,3008 r tabel. Selain itu tiap indikator juga menunjukan validitas yang baik dengan tingkat terendah sebesar 0,402 > 0,3008 r tabel. Jika dilihat dari hasil rata-rata tiap indikator, indikator pemberian kompesansi berupa uang untuk menunjang kegiatan belajar mendapatkan rata-rata paling rendah dengan sebesar 3,19 karena 19 orang menjawab netral. Sedangkan, indikator dengan rata-rata paling tinggi yaitu indikator mengenai perilaku pegawai yang saling menolong dalam memahami pekerjaan dengan rata-rata 4,21 dengan yang mejawab sangat setuju sebanyak 15 orang.

Variabel Kinerja Organisasi direfleksikan dengan 13 indikatordengan tingkat reliabilitas yang tinggi sebesar 0,881 > 0,3008 r tabel, selain itu tingkat validitas juga terlihat baik dengan nilai terendah 0,369 > 0,3008 r tabel. Jika dilihat dari hasil rata-rata tiap indikator pernyataan berkaitan penerimaan komplain dari pengguna merupakan pernyataan yang memiliki rata-rata paling rendah yaitu sebesar 3,23. Hal ini menujukan bahwasannya ada pelayanan yang kurag memuaskan,

sehingga ada beberapa yang komplain pada hal tersebut. Jika dilihat dari rata-rata yang didapat maka kinerja organisasi dapat dijelakan oleh "kepercayaan pengguna pada perpustakaan Unair" dan "cara komunikasi perpustakaan Unair yang sesuai perkembangan pada penggunannya" karena keduannya telah menampakan kinerja yang baik.

Variabel budaya organisasi direfleksikan oleh 26 indikator dengan memiliki tingkat reliabilitas sebesar 0,952 > 0,3008 r tabel. Selain tiap inidikator juga memiliki validitas yang baik dengan tingkat terendah sebesar 0,338 > 0,3008 nilai koefisien korelasi. Jika dilihat dari rata-rata tiap indikator pemberian reward atau hukuman mendapatkan rata-rata terendah sebesar 3,33. Hal ini menunjukan tidak adanya reward pada tiap penghargaan pada tiap pegawai dan hukuman pada tiap pegawai yang melakukan kesalahan. Namun, jika dilihat pada tiap rata-rata budaya organisasi dapat dijelaskan oleh "sikap pegawai yang tidak memandang perbedaan" dan "sikap kerjasama antar pegawai" karena keduannya menunjukan rata-rata paling tinggi.

PENGUJIAN HIPOTESIS

Uji Regresi Sederhana

Berdasarkan hasil pembahasan di atas maka pengujian hipotesis penelitian yang dapat disajikan dan disimpulkan dapat dilihat dibawah ini:

Sebelum melakukan uji regresi perlu melakukan uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinioritas, uji heterokedastisitas. Berdasarkan hasil hitung menunjukan bahwa terbebas dari uji normalitas, uji multikolinioritas, uji heterokedastisitas. Sehingga data layang untuk di uji regresi sederhana.

Uji regresi sederhana yang telah dilakukan mendapatkan hasil

Tabel 2. Hasil koefisien uji regresi linear sederhana

Coefficients[a]					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.587	6.913		3.990	.000
	X *Learning organization*	.643	.061	.855	10.560	.000
a. Dependent Variable: Y Kinerja Organisasi						

Sumber: Lampiran

Tabel 3. Hasil R uji regresi linear sederhana

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.855[a]	.731	.725	5.523
a. Predictors: (Constant), X *Learning organization*				

Sumber: Lampiran

Arah koefisiensi bernilai positif. Artinya, jika terdapat perubahan pada nilai X meningkat maka perubahan nilai Y juga akan meningkat. Maka jika terjadi perubahan pada nilai X juga akan diikuti perubahan pada nilai Y sebesar 0,643.

Nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,855 menunjukan bahwa hubungan antara variabel *learning organization* dan kinerja organisasi sangat kuat, karena nilai R > 0,80 dan $\leq$ 0,99 (0,80 <0,885 $\leq$ 1,00): korelasi sangat kuat).

Nilai R Square sebesar 0,731. Hal ini menunjukan besarnya pengaruh variabel *learning organization* terhadap variabel kinerja organisasi yaitu 73,1 %, sisanya 21,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Hasil menunjukan bahwa *learning organization* (X) berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Y), dengan t hitung sebesar 10,560 > t tabel 1,683 dengan taraf signifikansi 0,05, sehingga dapat diartikan bahwa hal tersebut menunjukan H_0 ditolak dan menirima H_1 atau dapat dikatakan variable learning organization memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variable kinerja organisasi. Penelitian sebelumnya mengenai "*Impact Of Organizational Learning On Organizational Performance: Study Of Higher Education Institutes"* mendapatkan hasil "*Organizational learning has positive impact on organizational performance"* Akhtar et al. (2011), dengan mendapatkan nilai R square 0,243, sehingga dapat dikatakan besaran *learning organization* mempengaruhi kinerja organisasi yaitu 24,3%. Hasil penelitian sebelumnya memang memiliki pengaruh, namun pengaruhnya tidak sebesar pada penelitian ini.

Penelitian lainnya yang juga membahas pengaruh learning orgnization terhadap kinerja organisasi dengan judul "*Learning Organization*, Komitmen Pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas Penerapan Sistem Iso Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi" dengan hasil yang menujukan bahwa *learning organization* tidak memeprngaruhi kinerja organisasi, sehingga bertolak belakang dengan penelitian ini. hal ini menunjukan bahwasannya tidak

semua organisasi akan meningkat kinerja organisasinya jika menerapkan *learning organization.* perlu adanya penelitian lanjutan yang lebih mendalam dalam membahas hal ini.

Uji MRA *(Moderated Regression Analysis)*

Tabel 4. Hasil koefisien uji MRA

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.240	36.150		.920	.363
	X *Learning organization*	.362	.334	.482	1.083	.285
	Z Budaya Organisasi	.232	.799	.119	.290	.773
	Interaksi Z*X	.003	.007	.290	.374	.710

a. Dependent Variable: Y Kinerja Organisasi

Sumber: Lampiran

Tabel 5. Hasil anova uji MRA

ANOVA[b]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3509.359	3	1169.786	39.930	.000[a]
	Residual	1142.548	39	29.296		
	Total	4651.907	42			

a. Predictors: (Constant), Interaksi Z*X, Z Budaya Organisasi, X *Learning organization*

b. Dependent Variable: Y Kinerja Organisasi

Sumber: Lampiran

Hasil uji ANOVA di atas menunjukkan nilai F hitung sebesar 39.930 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,050. Hal ini berarti bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi hubungan pengaruh *learning organization* terhadap kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating secara bersama-sama. Taraf signifikansi yang dihasilkan oleh variabel moderat (Z*X) sebesar 0,710. Oleh

karena angka ini < 0,05, maka budaya organnisasi dapat dinyatakan bukan variabel moderating. Hasil ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Akhtar (2011) yang menunjukan budaya organisasi memoderasi hubungan pengaruh *learning organization* terhadap kinerja organisasi. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Lukito dan Elsye (2014) dapat menjawab mengapa hasil yang didapat pada penelitian ini dan penelitian Akhtar berbeda. Penelitian yang dilakukan Lukito dan Elsye mendapati hasil yang mengatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *learning organization* karena kedua konsep tersebut tumpang tindih dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan ide kreatif dalam organisasi, sehingga keduannya dapat mendukung atau malah tidak tergantung bagaimana budaya organisasi yang ada di dalam organisasi. Seperti yang dikatakan Gorman (dalam Lukito dan Elsye, 2014) bahwa pembelajaran organisasi, pengembangan, dan perubahan yang direncanakan tidak dapat dipahami tanpa mempertimbangkan budaya sebagai sumber utama resistensi terhadap perubahan. Hal ini maksudnya *learning organization* dapat dimoderasi dan berhubungan atau memperkuat jika budaya didalam organisasi tersebut terbuka dan mau menerima perubahan, namun bila tertutup dan tidak menerima perubahan maka *learning organization* tidak dapat diadobsi oleh organisasi tersebut.

Pada dasarnya budaya organisasi ini sungguh penting pengaruhnya terhadap *learning organization* seperti yang diungkapkan oleh Singh (dalam Lukito dan Elsye, 2104) bahwa *Organizational culture* diindetifikasi dan dipelajari sebagai variabel penting yang mempengaruhi perkembangan *learning organizational*. Namun, di perpustakaan Unair sendiri dapat dikatakan masih mengalami proses perubahan ke tahap *learning organization* karena sebagian pegawai masih terpaku pada budaya lama yang masih tertutup dan menolak perubahan. Pernyataan tersebut di dukung dari hasil wawancara pegawainya. Selain data yang di dapat juga mengatakan bahwasannya *learning organization* dan budaya organisasi berpangaruh pada kinerja organisasi, namun berdiri sendiri atau tunggal dan tidak saling berhubungan keduanya, karena masih dalam proses perubahan ke arah yang lebih baik.Maka perpustakaan unair perlua adanya tindakan untuk meningkatkan budaya terbuka baik secara internal maupun eksternal organisasi. Hal ini dimaksudkan agar pegawai mau menerima masukan atau ilmu yang diberikan padannya sehingga pegawai akan berkembang ke arah yang lebih baik lagi.

Tabel 6. Hasil R uji MRA

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.869[a]	.754	.735	5.413
a. Predictors: (Constant), Interaksi Z*X, Z Budaya Organisasi, X *Learning organization*				

Sumber: Lampiran

Berdasarkan hasil di atas menunjukkan nilai R sebesar 0,869. Hal ini menunjukan bahwa pengaruh *learning organization* terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh budaya organisasi mempunyai hubungan sebesar 86,9 %. Dikatakan kuat karena hubungan tersebut > 50%. Nilai R square yang dihasilkan mencapai angka 0.754 yang berarti bahwa 75,4 % dari variasi kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabel *learning organization* yang dimoderasi oleh budaya organisasi. Sedangkan sisanya yaitu 24,6% (100% - 75,4%) dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara *learning* organization terhadap kinerja organisasi di Perpustakaan Universitas Airlangga. Hasil t hitung menunjukan 10,560 sedangkan t tabel 1,683, sehingga dapat disimpulkan bahwa 10,560 > 1,683 dengan taraf signifikansi 0,05, maka dapat diartikan bahwa hal tersebut menunjukan H_0 ditolak.
2. Nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,855 menunjukan hubungan pengaruh sangat kuat, karena nilai R >0,75 dan $\leq$ 0,99 (0,40 <0,885 $\leq$0,99: korelasi sangat kuat). Sedangkan, nilai R square sebesar 0,731. Hal ini menunjukan besarnya pengaruh variabel learning organization terhadap variabel kinerja organisasi yaitu 73,1 %, sisanya 26,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.
3. Dalam uji MRA hasil ANOVA menunjukkan nilai F hitung sebesar 39.930 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,050. Hal ini berarti bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi hubungan pengaruh learning organization terhadap kinerja

organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating secara bersama-sama. Taraf signifikansi yang dihasilkan oleh variabel moderat (Z*X) sebesar 0,710. Oleh karena angka ini < 0,05, maka budaya organnisasi dapat dinyatakan bukan variabel moderating.

4. Sedanngkan dalam uji MRA menunjukkan nilai R sebesar 0,869. Hal ini menunjukan bahwa pengaruh learning organization terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh budaya organisasi mempunyai hubungan sebesar 86,9 %. Dikatakan kuat karena hubungan tersebut > 50%. Nilai adjusted R square yang dihasilkan mencapai angka 0.735 yang berarti bahwa 73,5 % dari variasi kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabel learning organization yang dimoderasi oleh budaya organisasi. Sedangkan sisanya yaitu 22,90% (100% - 77,10%) dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan.

Saran

1. Hasil yang didapat dalam pengujian pengaruh *learning organization* terhadap kinerja organisasi di Perpustakaan Universitas Airlangga sebesar 72,5%, maka menunjukan bahwa kekuatan korelasi sangat kuat. Adanya hal ini, Perpustakaan Universitas perlu mengembangkan *learnning organization* lebih baik lagi khususnya pembuatan sebuah sistem database atau aplikasi yang berisi informasi terbaru yang dapat di akses oleh semua pegawai, maka setiap pegawai memiliki akun sendiri. Hal ini membuat penyebaran informasi lebih merata dan mudah serta cepat dalam mengaksesnya.
2. Berdasarkan hasil yang menunjukan budaya organisasi tidak memoderasi pada hubungan pengaruh *learning* organization terhadap kinerja organisasi, maka perlu adanya himbauan pada pegawai untuk menerapkan *learning organization* secara perlahan agar mampu berjalan sepenuhnya dan dapat menyesuaikan budaya organisasi yang ada, sehingga budaya organisasi yang ada sejalan dengan *learning organization.* Hal ini dilakukan agar keduanya tidak tumpang tindih dan meningkatkan kinerja organisasi secara bersama dan saling memperkuat. Seperti halnya organisasi yang telah di teliti pada penelitian sebelumnya yang menunjukan budaya organisasi memoderasi hubungan pengaruh *learning organization* terhadap kinerja organisasi (akhtar, 2011).
3. Berdasarkan variabel yang telah digunakan sebagai moderasi yaitu budaya organisasi maka diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan lebih medalam menggunakan variabel lainnya sebagai moderasi pengaruh

learning organization terhadap kinerja organisasi seperti motivasi, komitmen, kepercayaan, kepemimpinan sehingga menjadi lebih berkembang dan mendapatkan penemuan- penemuan baru yang dapat berdapak positif pada perkembangan perpustakaan.

4. Berdasarkan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa *learning organization* di perpustakaan Universitas Airlangga berpengaruh terhadap kinerja organisasi, maka perpustakaan lain yang hendak membangun *learning organization* dapat belajar dari apa yang telah diterapkan oleh Perpustakaan Universitas Airlangga, dan perlu tehap penyesuain terlebih dahulu pada budaya organisasi yang telah ada.
5. Ilmu informasi dan perpustakaan perlu mempertimbangkan untuk mengajar konsep ataupun teoari mengenai *learning organization.* Hal ini dikarenakan begitu pentingnya untuk perkembangan ilmu innformasi dan perpustakaan.

Daftar Pustaka

Akhtar, Ghoaib et al. 2011.Impact Of Organizational Learning On Organizational Performance: Study Of Higher Education Institutes. International Journal of Academic Research- September 2011 Vol. 3 No. 5

Che Rose, Randuan, et al. 2009. The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. The Journal of Applied Business Research – November/December 2009 Vol. 25, No. 6

Fortuna, Gladys & Hadi, Cholichul. 2015. Learning organization pada Pegawai pt. Star taman Remaja Surabaya.Jurnal psikologi dan Organisasi.Vol. 04 No. 1, diambil dari: journal.unair.ac.id/download-fullpapers-jpiocd8ba8a03dfull.pdf

Ghozali, Imam. 2009. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Badan

Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.

Hatane, Saarce Elsye.2015. Employee Satisfaction and Performance as Intervening Variables of Learning organization on Financial Performance. Science Direct: *Elsivier. Procedia-Social and Behavioral Sciences 211*. 2015 diambil dari: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281505421X

Hussein, Norashikin et al..2014. Learning Organization and Effect On

Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *ScienceDirect: Elsivier. Procedia-Social and Behavioral Sciences 130*. 299-304

Liana, Lie. 2009. Penggunaan MRA dengan Spss untuk Menguji Pengaruh Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen. Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK Vol. 14, No.2, 90-97

Lukito, S. K. dan Elsye, Saarce.2014. Pengaruh Organizational Culture Terhadap Firm Performance Melalui *Learning Organization* Pada Sektor Non Manufaktur Di Surabaya. *Business Accounting Review, 2*(2), 111-122..

Musanef. 1984. Manajemen Kepegawaian di Indonesia.Jakarta: Gunung Agung.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. .2003. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Huan Resources, 5*(2), 132-151.

Pokharel, Mohan P. & Choi, Sang Ok.2013. Exploring the Relationships Between the learning and organizational performance. Emerald.Vol.38 no.2. 2015 diambil dari: www.emeraldinsight.com/2040-8269.htm

Prasetyo, Bambang dan Jannah, Lina Miftahul. 2007. Metodologi Penelitian Kuantitatif. Jakarta: RajaGrafindo Persada

Robbins, Stephen P..2002. Prinsip-Prinsip Perilaku organisasi 5th. Jakarta: Erlangga.

Rohm, Howard. 2004. *A Balancing Act : Developing and Using Balanced Scorecard* diambil dari: http:\\www.performance-measurement.net.

Rohm, Howard. 2004. *Improve Public Sector results With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Succcess* diambil dari: http:\\www.balancedscorecard.org.

Sembiring, Masana.2012.Budaya Organisasi. Bandung :Fokusmedia

Senge, P.1990. The fifth discipline: The art and pratice of the learning organization. New York: Currency Doubleday.

Singh, K. 2010. An Analysis of Relationship Between The Learning Organizational and Organizational Cultre in Indian Business Organization. ISSN 2029-

4581. Organizations and Markets in Emerging Economies 2010, vol. 1(1), 1.

Yowono, Sony, at al..2002. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Shilihin.Mahfud.2013. Analisi SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0: untuk hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis. Yogyakarta: Andi

Soedjono.2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Jurnal manajemen & kewirausahaan. Maret 2005 Vol. 7, No. 1

Sugiyono.2002. Statistika untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta

Sugiyono.2008. Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta

Uniati, Monica Ida.2014. Learning Organization, Komitmen Pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas Penerapan Sistem Iso Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi(Studi Kasus Staf Administrasi Uk Petra Surabaya). Jurnal Manajemen Pemasaran. April 2014 Vol. 8, No. 1