

# ANALYSIS OF CAPABILITY, COMMUNICATION QUALITY AND ORGANIZATIONAL LEARNING INFLUENCE ON EMPLOYEE'S PERFORMANCE

(Case Study of the Office of Agricultural Service, Salatiga)

Nofi Eko Wahyudi

Mumammad Assegaff

Management Economic Faculty, Sultan Agung Islam University, Semarang

## ABSTRACT

*Government Instance performance can be run well if employees within the organization have good capability, and supported by good communication quality and effective organizational learning. This research has an objective to test a hypothesis about capability, communication quality, and organizational learning, and their implication on employee's performance.*

*In this research, the population was 75 respondents by using census technique sampling. Method used was path analysis more to examine predetermined model correlation, rather to discover the cause. Furthermore to know whether proposed hypothesis was acceptable or not, t-test or significance test was carried out in order to test partial regression coefficient.*

*Research results showed that model and results are acceptable. And later on the research results proved positive ones, capability has positive and significant influence on organizational learning. Communication quality has positive and significant effect on organizational learning. Capability has positive and significant impact on employee's performance. Communication quality has positive and significant influence on employee's performance and organizational learning has positive and significant influence on employee's performance. Thus it can be drawn a conclusion that organizational learning is not an intervening variable between capability and communication quality on employee's performance.*

**Keywords:** *Capability, Communication Quality, Organizational Learning, and Employee's Performance*

## Latar Belakang Masalah

Pada era otonomi daerah, Instansi Pemerintah ditempatkan pada posisi strategis baik pada perspektif politis dalam aspek perumusan kebijakan teknis, perspektif ekonomi dalam upaya peningkatan pendapatan pendapatan daerah maupun perspektif sosial dalam menjalankan fungsinya yaitu pelayanan kepada masyarakat.

Untuk mengemban ketiga fungsi tersebut secara optimal, kinerja organisasi Instansi Pemerintah harus berjalan dengan baik. Hal ini perlu didukung dengan kinerja pegawai yang memiliki kapabilitas yang baik, menca-

kup tingkat pengetahuan yang dimiliki, keterampilan dan pengalamannya dalam bekerja. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,2001).

Dalam upaya mencapai kinerja pegawai yang baik, sebuah organisasi harus mulai mengembangkan pembelajaran organisasi secara efektif. Pembelajaran organisasi memungkinkan setiap anggota organisasi untuk selalu belajar, berbagi wawasan dan pengetahuan dalam upaya meningkatkan

kinerja organisasi.

Disamping itu, komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi. Kinerja organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil jika didukung komunikasi yang baik dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat macet (Arni Muhammad, 2005). Namun studi Menon *et al* (1999) menyimpulkan kualitas komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pada kenyataannya kinerja pegawai Dinas Pertanian Kota Salatiga masih belum sesuai harapan dan masih perlu ditingkatkan dalam upaya meningkatkan perannya dalam pelayanan kepada masyarakat. Hal ini terlihat dari penyelesaian tugas /pekerjaan yang tidak sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan dimana pencapaian realisasi anggaran dan fisik yang masih di bawah target yang telah ditetapkannya dan pencapaiannya yang cenderung pada Triwulan IV.

Disamping itu, persoalan komunikasi juga sering muncul dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini terlihat dari masih sering terjadinya konflik kecil antar pegawai atau antara atasan dan bawahan ataupun sebaliknya akibat kesalahan komunikasi dan perbedaan persepsi. Hal lain yang berkaitan dengan komunikasi dan pembelajaran organisasi adalah masih belum berjalannya transfer pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman antar pegawai. Pengetahuan yang diperoleh pegawai melalui pendidikan dan pelatihan maupun sumber lain seperti internet, media dan lain-lain belum sepenuhnya ditransfer kepada pegawai lain melalui aktivitas koordinasi yang efektif. Hal ini tentunya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan karena organisasi membutuhkan kerjasama secara tim.

Adapun penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan dan menganalisis ketiga faktor tersebut yaitu kapabilitas, kualitas komunikasi dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja, sebagai berikut :

1. Pengaruh kapabilitas terhadap

pembelajaran organisasi di Dinas Pertanian Kota Salatiga

2. Pengaruh kualitas komunikasi terhadap pembelajaran organisasi di Dinas Pertanian Kota Salatiga

3. Pengaruh kapabilitas terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kota Salatiga

4. Pengaruh kualitas komunikasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kota Salatiga

5. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kota Salatiga.

## KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### Kapabilitas

Kapabilitas merupakan sifat (yang melekat pada manusia atau yang dipelajari) yang memungkinkan seseorang melaksanakan tindakan atau pekerjaan mental dan fisik (Winardi, 2004).

Kapabilitas insani meliputi kecerdasan intelektual, emosional, spriritual dan adversitas. Pengelolannya secara memadai semakin diyakini sebagai kunci keberhasilan sistem-sistem yang hidup pada berbagai tingkatan : individu, organisasi, masyarakat dan bangsa, bahkan pada tataran sistem dunia secara keseluruhan (Wilfridus, et.al., 2003).

Menurut Zemke (1982:30) dalam Yuniarsih dan Suwatno (2008) kemampuan individu yang berhubungan dengan kinerja superior dalam peran dan pekerjaan disebut juga kompetensi yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, intelektual, strategi atau kombinasi dari ketiganya yang mungkin dari ketiganya yang mungkin diaplikasikan pada seseorang atau mungkin pada unit kerja.

Ferdinand (2003) dalam Widodo (2010) mengemukakan dasar yang paling utama untuk menghasilkan daya saing dari perusahaan adalah kombinasi dari sumber daya dan kapabilitas yang unik yang terikat dalam sebuah organisasi.

Sedangkan Scheneider (1990) dalam Widodo (2010) menjelaskan bahwa ke-

mampuan seseorang merupakan fungsi dari pengetahuan individu yang diperoleh maupun yang dimiliki.

Menurut Nonaka (1991) dalam Widodo (2010), kapabilitas sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dari pengetahuan organisasi yang sangat bernilai bagi organisasi.

### ***Pengaruh kapabilitas terhadap pembelajaran organisasi***

Pembelajaran organisasi merujuk pada peningkatan intelektual dan kapabilitas produktif yang diperoleh melalui komitmen seluruh organisasi dan kesempatan melakukan perbaikan berkelanjutan (Marquardt, 1996). Pembelajaran organisasi juga merupakan proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing (Khandekar and Sharma, 2006).

Sedangkan menurut Lopez *et al* (2005) pembelajaran organisasi merupakan suatu proses dinamis dalam menciptakan, mengambil dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumber daya manusia dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik.

Kemampuan (kapabilitas) yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi antar unit bisnis dan kemampuan membangun hubungan terpercaya dengan konsumen serta negosiasi merupakan faktor yang menentukan kemampuan organisasi untuk belajar (Grant, 1991; Prahalad and Hamel, 1990; Sinkula, 1994; Tuominen *et al.*, 1997 dalam Absah, 2007).

### ***H1: Semakin tinggi kapabilitas pegawai semakin efektif pembelajaran organisasi***

### **Kualitas Komunikasi**

Definisi Komunikasi menurut Hovland, Janis dan Kelley (1981) dalam Arni Muhammad (2005) adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Menurut Forsdale (1981) dalam Arni Muhammad (2005) Komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan diubah. Sedangkan Brent D. Rubben (1988) dalam Arni Muhammad (2005) mendefinisikan komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.

Kualitas komunikasi menurut Sengupta. S. *et al* (2000) dalam Widodo (2008) sejauh mana kandungan yang dikomunikasikan diterima dan dipahami oleh pihak lain dalam suatu hubungan. Ketepatan komunikasi menunjuk kepada kemampuan orang untuk mereproduksi atau menciptakan suatu pesan dengan tepat. Dalam komunikasi, istilah ketepatan digunakan untuk menguraikan tingkat persesuaian di antara pesan yang diciptakan oleh si pengirim dan reproduksi si penerima mengenai pesan tersebut. Atau dengan kata lain tingkat persesuaian arti pesan yang dimaksudkan oleh si pengirim dengan arti yang diinterpretasikan oleh si penerima. Sedangkan kekurang tepatan atau perbedaan arti di antara yang dimaksudkan oleh si pengirim dengan interpretasi si penerima dinamakan distorsi (Muhammad, 2005).

Bentuk komunikasi dalam organisasi menurut Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2005) dapat berupa komunikasi antar personal/ interpersonal, komunikasi di kelompok kerja dalam berbagai bentuk jejaring komunikasi, dan pola komunikasi dalam struktur organisasi.

Menurut Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2005) untuk mengelola

komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat dilakukan dengan meminimalkan hambatan-hambatan komunikasi. Disamping itu tahap selanjutnya yang dilakukan adalah dengan peningkatan keahlian komunikasi individu dan peningkatan komunikasi untuk hal-hal yang bersifat organisasional.

### ***Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap Pembelajaran Organisasi***

Kemampuan (kapabilitas) yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi antar unit bisnis dan kemampuan membangun hubungan terpercaya dengan konsumen serta negosiasi merupakan faktor yang menentukan kemampuan organisasi untuk belajar (Grant,1991; Prahalad and Hamel,1990; Sinkula,1994;Tuominen *et al.*,1997 dalam Absah,2007).

Suatu organisasi hanya akan menjadi suatu sistem hidup bila organisasi tersebut tersusun dalam jaringan-jaringan komunikasi yang efektif. Pada umumnya setiap organisasi memiliki komunitas praktis yang saling berkomunikasi (berhubungan). Semakin banyak yang terlibat dalam jaringan informal, semakin berkembang jaringannya, sehingga organisasi semakin mampu berkembang, menanggapi hal baru secara kreatif dan berubah (Djayadiningrat, 2005).

Menurut Marquardt (1996:30) salah satu dimensi pembelajaran organisasi adalah dialog yang merupakan kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara anggota organisasi.

Van Vaught (1995) menjelaskan satu hal yang berperan penting sebagai pengungkit dan pendorong pembelajaran organisasi, yakni : memelihara kebiasaan berdialog/berkomunikasi. Hal ini hampir sama dengan yang dikemukakan Watkins *and* Marsick (1993) bahwa pembelajaran organisasi tergantung pada kemampuan organisasi dalam mengembangkan dialog/komunikasi.

***H2: Semakin tinggi Kualitas Komunikasi, semakin efektif Pembelajaran Organisasi***

### **Pembelajaran Organisasi**

Menurut Garvin (2000) pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, menstransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru.

Definisi lain oleh Stata (1989) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi terjadi melalui pembagian wawasan, pengetahuan dan model mental yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lampau. Pedler *et al.* (1991) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai organisasi yang memfasilitasi pembelajaran pada semua anggota organisasinya dan secara berkelanjutan mentransformasikan dirinya. Pembelajaran organisasi adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing (Khandekar *and* Sharma,2006).

Menurut Senge (1990) lima disiplin kunci dari pembelajaran organisasi yakni peningkatan kualitas (keahlian pribadi), menciptakan model mental yang mampu menanggapi lingkungan, membangun visi bersama, meningkatkan terus kinerja tim (kelompok dan organisasi) atau pembelajaran tim, serta cara berpikir yang komprehensif integral (berpikir sistem).

### **Kinerja**

Pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikannya.

Menurut Bernandin dan Russell (1993:135) kinerja adalah cacatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Sedangkan Veithzal Rivai (2006:309) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008) kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi. Kinerja produktif merupakan tingkatan prestasi yang menunjukkan hasil guna yang tinggi.

Ukuran-ukuran dari kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Bernandin dan Russel (1993:135) sebagai berikut :

- a. *Quantity of work* : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- b. *Quality of work* : kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job Knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- d. *Creativeness* : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation* : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- f. *Dependability* : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
- g. *Intiative* : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- h. *Personal Qualities* : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmataman dan integritas pribadi

### ***Pengaruh Kapabilitas terhadap Kinerja Pegawai***

Kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan, salah satu diantaranya adalah dengan diperolehnya posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya (John L. Holland, Gary D. Gottfredson,1991).

Menurut Ferdinand (2003) dalam Widodo (2010), dasar yang paling utama untuk menghasilkan daya saing dari perusahaan adalah kombinasi dari sumber daya dan kapabilitas yang unik yang terikat dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi sekaligus faktor strategis dalam semua kegiatan institusi / organisasi (Yuniarsih dan Suwatno,2008).

Menurut Nonaka (1991) dalam Widodo (2010), kapabilitas sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dari pengetahuan organisasi yang sangat bernilai bagi organisasi.

Karyawan dengan adanya suatu pengetahuan dan kemampuan baru yang dapat diterapkan dalam pekerjaan akan dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan efektif dari pada sebelumnya (Anil Menon,. *et al*, 1999).

Kohli *et al.* (1998) kinerja karyawan akan meningkat jika dirinya diberi kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keahlian dan kemampuannya selama ini dalam suasana pembelajaran organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Muh. Adrik Sudhiro (2007) menunjukkan kapabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### ***H3: Semakin tinggi Kapabilitas pegawai, semakin tinggi Kinerja Pegawai***

### ***Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai***

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dimungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya

komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet. Hal ini berarti kinerja organisasi akan berjalan lancar dan berhasil jika didukung komunikasi yang baik (Arni Muhammad, 2005).

Koehler (1981) mengemukakan komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi. Oleh karena itu, para pimpinan organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.

De Wine dan Barone (1984) dalam Arni Muhammad (2005) menemukan bahwa apabila kepuasan komunikasi bertambah, maka iklim organisasi akan bertambah positif secara umum yang berarti kinerjanya juga ikut positif. Hasil studi Schuler dan Blank dalam Arni Muhammad (2005) mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja.

Hasil studi Michallisin *et al* (1997), Johlke. MC. (2000) dan Gobel, DJ (2004) dalam Widodo (2010) menyimpulkan bahwa kualitas komunikasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi

**H4: Semakin tinggi Kualitas komunikasi, semakin tinggi Kinerja Pegawai**

**Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Pembelajaran organisasi menurut Lopes *et al.* (2005) adalah suatu proses dinamis dalam menciptakan, mengambil dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumber daya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik.

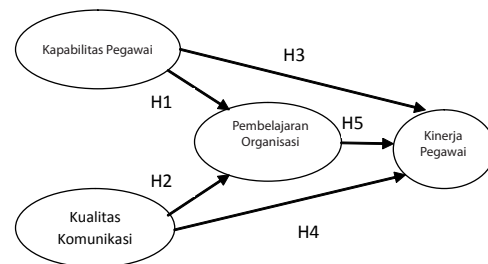
Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibanding dengan organisasi yang

tidak melakukannya (Wheelen and Hunger, 2002). Sedangkan Marquardt (1996) mengemukakan pembelajaran organisasi merupakan sebuah fenomena dimana organisasi memperoleh keuntungan dari anggota organisasinya yang terampil tersebut khususnya berkaitan dengan peningkatan kinerjanya.

Studi oleh Kohli *et al.* (1998) menyatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan perlu ditunjang oleh adanya pembelajaran organisasi, asumsi dasar yang digunakan adalah kerja karyawan akan meningkat jika dirinya diberi kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keahlian dan kemampuannya selama ini.

Penelitian Bambang Setyadin (2010) menunjukkan kinerja dipengaruhi secara tidak langsung oleh upaya pembelajaran organisasi. Sedangkan Yeni Absah (2007) dan Muh Adrik Sudhiro (2007) dalam penelitiannya juga menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan pembelajaran organisasi terhadap kinerja.

**H5: Semakin efektif pembelajaran organisasi, semakin tinggi Kinerja Pegawai**



Model empirik Modifikasi Menon (1999) dan Kohli *et al* (1998)

**METODE PENELITIAN**

Penelitian di perlukan untuk memperoleh kebenaran mengenai suatu hal. Berdasarkan jenis penelitian yang di lakukan maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Dalam penelitian ini populasi yang di gunakan adalah seluruh pegawai Dinas Pertanian Kota Salatiga yang berjumlah 75 orang

dengan tehnik sampling sensus.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda dan pengujian hipotesis.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil uji validitas keseluruhan indikator mempunyai nilai  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$  sehingga dapat dikatakan valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas, keseluruhan variabel yaitu kapabilitas, kualitas komunikasi dan pembelajaran organisasi memiliki nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  sehingga keseluruhan variabel reliabel.

#### Analisis regresi berganda

Untuk menguji hipotesis penelitian, dalam penelitian ini digunakan alat analisis regresi linier berganda. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :

#### Perhitungan Regresi Persamaan Y1

Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized		Standardized		
		B	Std. Error	Beta	Std. Error	
1	(Constant)	5,008	1,874		2,673	,009
	Kapabilitas (X1)	,291	,096	,301	3,035	,003
	Kualitas Komunikasi (X2)	,435	,097	,447	4,511	,000

a.

#### Perhitungan Regresi Persamaan Y2

Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized		Standardized		
		B	Std. Error	Beta	Std. Error	
1	(Constant)	1,583	1,689		,937	,352
	Kapabilitas (X1)	,355	,088	,363	4,052	,000
	Kualitas Komunikasi (X2)	,350	,094	,356	3,725	,000
	Pembelajaran Organisasi (Y1)	,221	,101	,219	2,179	,033

a.

Adapun persamaan regresi dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$Y1 = 0,301 X1 + 0,447 X2$$

Dari persamaan tersebut koefisien regresi variabel kapabilitas adalah 0,301

dan bertanda positif, hal tersebut dapat diartikan bahwa setiap peningkatan kapabilitas pegawai akan meningkatkan pembelajaran organisasi. Koefisien regresi variabel kualitas komunikasi adalah 0,447 dan bertanda positif, hal ini berarti setiap peningkatan kualitas komunikasi akan meningkatkan pembelajaran organisasi di Dinas Pertanian Kota Salatiga.

$$Y2 = 0,363 X1 + 0,356 X2 + 0,219 X3$$

Pada persamaan 2, nilai koefisien regresi variabel kapabilitas positif (0,363), kualitas komunikasi positif (0,356) dan pembelajaran organisasi juga positif (0,219) yang berarti peningkatan ketiganya akan mempengaruhi peningkatan kinerja.

#### Pengaruh Langsung :

##### a. Pengaruh Kapabilitas (X1) terhadap Pembelajaran Organisasi (Y1)

Hasil analisis pengaruh kapabilitas terhadap pembelajaran organisasi menunjukkan nilai  $t\text{-hitung} (3,035) > t\text{-tabel} (1,666)$ , sehingga  $H_0$  diterima, berarti hipotesis pertama penelitian "semakin tinggi kapabilitas pegawai, semakin efektif pembelajaran organisasi" **dapat diterima**.

Dengan diterimanya hipotesis pertama penelitian ini berarti mendukung studi Grant (1991), Prahalad and Hamel (1990), Sinkula (1994), dan Tuominen *et al* (199&) yang menyatakan bahwa kemampuan (kapabilitas) yang relevan merupakan faktor yang menentukan organisasi untuk belajar.

Kapabilitas pegawai yang meliputi pengetahuan, ketrampilan dan pengalamannya sertakemampuan menerima informasi akan mendorong terjadinya pembelajaran organisasi. Namun hal ini akan berjalan efektif jika ada keterbukaan dalam komunikasi dimana pegawai yang memiliki pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman lebih, mau berbagi dengan pegawai yang lain. Pada kenyataannya di Dinas Pertanian, saling tukar informasi/pengetahuan antar

pegawai lebih bersifat informal dan insidental, terutama jika menemui suatu permasalahan yang menyangkut penyelesaian pekerjaan. Hal ini perlu ditingkatkan dengan lebih meningkatkan intensitas tukar informasi dan pengetahuan antar pegawai, dimana setiap pegawai yang mendapatkan informasi/ pengetahuan yang baru segera dibagi kepada pegawai lain bukan justru disimpan atau bahkan tidak diaplikasikan sama sekali.

#### **b. Pengaruh Kualitas Komunikasi (X2) terhadap Pembelajaran Organisasi (Y1)**

Hasil analisis pengaruh kualitas komunikasi terhadap pembelajaran organisasi menunjukkan nilai t-hitung (4,511) > t-tabel (1,666), sehingga  $H_a$  diterima, berarti hipotesis kedua penelitian “semakin tinggi kualitas komunikasi, semakin efektif pembelajaran organisasi” **dapat diterima**.

Dengan diterimanya hipotesis kedua penelitian ini, mendukung pendapat Marquardt (1996:30), yang menyatakan salah satu dimensi pembelajaran organisasi adalah dialog yang merupakan kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara anggota organisasi. Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Van Vaught (1995), bahwa satu hal yang berperan penting sebagai pengungkit dan pendorong pembelajaran organisasi, yakni : memelihara kebiasaan berdialog/berkomunikasi. Hal ini hampir sama dengan yang dikemukakan Watkins and Marsick (1993) bahwa pembelajaran organisasi tergantung pada kemampuannya organisasi dalam mengembangkan dialog/komunikasi.

Kualitas komunikasi memang faktor yang terpenting dalam mendukung pembelajaran organisasi. Hal ini dikarenakan dalam pembelajaran organisasi ada suasana/ aktivitas transfer informasi/pengetahuan antar pegawai. Pada Dinas Pertanian, komunikasi yang berkaitan dengan pembelajaran sudah berjalan cukup baik, dengan adanya komunikasi informal

yang efektif melalui ngobrol yang sedikit menyinggung permasalahan pekerjaan. Hal ini juga didukung dengan komunikasi formal seperti forum rapat dan koordinasi intern yang biasanya terdapat saling tukar informasi terbaru yang disampaikan oleh pimpinan maupun oleh pegawai. Dalam hal ini yang terpenting adalah peningkatan kemampuan/kredibilitas pegawai dalam menerima informasi. Disamping itu perlunya lebih membangun suasana keakraban yang mencairkan setiap permasalahan/hambatan dalam berkomunikasi sebagai dampak adanya perbedaan persepsi.

#### **c. Pengaruh Kapabilitas Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis pengaruh kapabilitas terhadap kinerja menunjukkan nilai t-hitung (4,052) > t-tabel (1,666), sehingga  $H_a$  diterima, berarti hipotesis ketiga penelitian “semakin tinggi kapabilitas pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai” **dapat diterima**.

Diterimanya hipotesis ketiga penelitian ini mendukung hasil penelitian hasil penelitian yang dilakukan Muh. Adrik Sudhiro (2007) bahwa kapabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut senada dengan pendapat Anil Menon, *et al* (1999) yang menyatakan dengan adanya suatu pengetahuan dan kemampuan baru yang dapat diterapkan dalam pekerjaan akan dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan efektif dari pada sebelumnya. Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Kohli *et al* (1998), yang menyatakan bahwa kinerja karyawan akan meningkat jika dirinya diberi kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keahlian dan kemampuannya selama ini dalam suasana pembelajaran organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan jika kapabilitas pegawai mempengaruhi kinerja pegawai. Adapun dari 4 indikator Kapabilitas dalam penelitian ini, yaitu pengetahuan, ketrampilan, pengalaman dan kemampuan menerima informasi, semuanya memegang



peranan penting dalam peningkatan kinerja dengan proporsi sesuai bidang pekerjaannya masing-masing. Kapabilitas yang terkait dengan pimpinan/atasan lebih dominan faktor pengetahuan dan pengalamannya dibanding 2 indikator yang lain. Hal ini dikarenakan dalam sebuah instansi Pemerintah, pimpinan/atasan yang memegang peranan penting dalam penyusunan kebijakan dan program. Sedangkan aspek pengalaman lebih dibutuhkan dalam proses penyelesaian permasalahan yang terjadi. Pegawai yang berkecimpung dalam bidang administrasi, lebih membutuhkan peningkatan pengetahuan dan ketrampilannya dalam bekerja. Pengetahuan diperoleh dari proses belajar setiap prosedur/peraturan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Hal ini juga berlaku untuk tenaga penyuluh pertanian yang harus memiliki pengetahuan yang cukup dalam bidang pertanian sekaligus trampil dalam mempraktekkan setiap teknologi pertanian yang baru. Sedangkan bidang teknis seperti mantri ternak, mantri tani cenderung lebih mengoptimalkan ketrampilannya dalam pekerjaannya.

#### **d. Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis pengaruh kualitas komunikasi terhadap kinerja menunjukkan nilai  $t$ -hitung (3,725) >  $t$ -tabel (1,666), sehingga  $H_a$  diterima, berarti hipotesis ketiga penelitian "semakin tinggi kualitas komunikasi, semakin tinggi kinerja pegawai" **dapat diterima.**

Dengan diterimanya hipotesis keempat penelitian ini berarti mendukung pendapat De Wine dan Barone (1984) dalam Arni Muhammad (2005) menemukan bahwa apabila kepuasan komunikasi bertambah, maka iklim organisasi akan bertambah positif secara umum yang berarti kinerjanya juga ikut positif. Hasil studi Schuler dan Blank dalam Arni Muhammad (2005) mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas,

komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja. Hasil studi Michallisin *et al* (1997), Johlke. MC. (2000) dan Gobel, DJ (2004) dalam Widodo (2010) menyimpulkan bahwa kualitas komunikasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi

Faktor kualitas komunikasi perlu ditingkatkan dengan cara lebih meningkatkan intensitas dalam berkomunikasi, mengedepankan keterbukaan informasi, menerapkan informasi timbal balik secara efektif dimana atasan mau menerima masukan dari bawahannya ataupun sebaliknya dan mengoptimalkan komunikasi secara informal disamping komunikasi formal yang sudah berjalan melalui forum resmi seperti rapat intern dan rapat koordinasi. Perbaiki komunikasi terutama untuk mengatasi perbedaan persepsi/friksi yang sering muncul dalam berkomunikasi dan untuk mengatasi egosektoral antar bidang di lingkungan Dinas Pertanian Kota Salatiga. Berbagai upaya peningkatan komunikasi telah dilakukan oleh pimpinan Dinas Pertanian Kota Salatiga dengan membangun suasana keakraban antar pegawai melalui rekreasi bersama, halal bi-halal, forum keagamaan seperti pengajian maupun kegiatan olahraga seperti senam bersama maupun jalan santai setiap pekan.

#### **e. Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja menunjukkan nilai  $t$ -hitung (2,179) >  $t$ -tabel (1,666), sehingga  $H_a$  diterima, berarti hipotesis ketiga penelitian "semakin efektif pembelajaran organisasi semakin tinggi kinerja pegawai" **dapat diterima.**

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung hasil studi Yeni Absah (2007) dan Muh Adrik Sudhiro (2007), bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pembelajaran organisasi terhadap kinerja. Selain itu juga mendukung studi Kohli *et al* (1998) yang menyatakan peningkatan kinerja karyawan perlu ditunjang oleh adanya pembe-

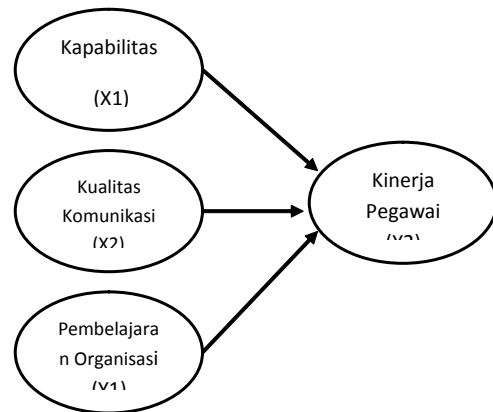
lajaran organisasi. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan pendapat Marquardt (1996) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan sebuah fenomena dimana organisasi memperoleh keuntungan dari anggota organisasinya yang terampil tersebut, khususnya berkaitan dengan peningkatan kinerjanya.

Berkaitan dengan aspek pembelajaran organisasi, pemahaman pegawai di lingkungan Dinas Pertanian terhadap visi dan misi organisasi masih perlu ditingkatkan. Adapun kesempatan yang diberikan organisasi dalam upaya meningkatkan kualitas/kapasitas pegawainya telah dilakukan baik melalui pendidikan dan pelatihan juga berupa fasilitas jaringan internet yang bisa diakses bidang-bidang yang membuka kesempatan pegawai untuk membuka wawasan dan mencari informasi secara mandiri. Disamping itu, suasana pembelajaran dalam organisasi perlu dibangun dalam bentuk kerjasama secara tim.

**Analisis Jalur**

Dari perhitungan analisis jalur pengaruh kapabilitas terhadap kinerja pegawai melalui pembelajaran organisasi sebagai variabel intervening menunjukkan hasil dimana pengaruh langsung kapabilitas terhadap kinerja sebesar 0,363 lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening pembelajaran organisasi sebesar 0,066 yang berarti pembelajaran organisasi bukan sebagai intervening hubungan 2 variabel tersebut.

Hal ini juga berlaku untuk pengaruh langsung kualitas komunikasi terhadap kinerja sebesar 0,356 yang lebih besar dari pengaruh tidak langsung kualitas komunikasi terhadap kinerja melalui pembelajaran organisasi sebagai variabel intervening sebesar 0,098 yang berarti pembelajaran organisasi bukan sebagai intervening hubungan 2 variabel tersebut.



**Revisi Model**

Hasil analisis Koefisien Determinasi menunjukkan angka R Square = .561 yang berarti variabel bebas kapabilitas, kualitas komunikasi dan pembelajaran organisasi mampu menjelaskan variabel terikat yakni kinerja pegawai sebesar 56,1% dan sisanya 43,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalnya kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kepemimpinan dan faktor-faktor lainnya.

Berkaitan dengan pembelajaran organisasi, kualitas komunikasi memegang peranan lebih besar dibanding dengan kapabilitas dengan melihat koefisien  $0,447 > 0,301$ .

Hal ini perlu diperhatikan oleh pimpinan organisasi, untuk lebih meningkatkan kualitas komunikasi dengan lebih meningkatkan intensitasnya baik secara formal maupun informal, lebih meningkatkan keterbukaan dalam komunikasi dan mengatasi hambatan komunikasi dengan penyamaan persepsi.

Untuk aspek peningkatan kapabilitas pegawai perlu dilakukan peningkatan kualitas / kapasitas pegawai dengan pendidikan dan pelatihan.

Untuk aspek pembelajaran organisasi, perlu ditingkatkan membangun visi bersama, membangun suasana pembelajaran dalam organisasi dan peningkatan transfer pengetahuan antar pegawai.

**SIMPULAN DAN SARAN**

Dari hasil penelitian ini dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang signifikan dan positif

antara kapabilitas terhadap pembelajaran organisasi di lingkungan Kantor Dinas Pertanian Kota Salatiga.

2. Ada pengaruh yang signifikan dan positif antara kualitas komunikasi terhadap pembelajaran organisasi di lingkungan Kantor Dinas Pertanian Kota Salatiga.
3. Ada pengaruh yang signifikan dan positif antara kapabilitas terhadap kinerja karyawan di lingkungan Kantor Dinas Pertanian Kota Salatiga.
4. Ada pengaruh yang signifikan dan positif antara kualitas komunikasi terhadap Kinerja karyawan di lingkungan Kantor Dinas Pertanian Kota Salatiga.
5. Ada pengaruh yang signifikan dan positif antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pertanian Kota Salatiga.
6. Ada pengaruh langsung antara kapabilitas terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pertanian Kota Salatiga.
7. Ada pengaruh langsung antara kualitas komunikasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pertanian Kota Salatiga.

#### **Saran-Saran**

Hasil studi menunjukkan bahwa kapabilitas, kualitas komunikasi dan pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, namun faktor yang dominan adalah kapabilitas (koefisien regresi : 0,363), disusul kualitas komunikasi (koefisien regresi : 0,356) dan pembelajaran organisasi (koefisien regresi : 0,219). Oleh karena itu, dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pertanian Kota Salatiga sebaiknya dilakukan upaya peningkatan terutama pada aspek kapabilitas pegawai karena memiliki pengaruh yang paling besar dengan diikuti peningkatan komunikasi dan juga pembelajaran organisasi. Adapun langkah-langkah yang sebaiknya dilakukan antara lain sebagai berikut :

1. Meningkatkan lagi faktor kapabilitas, kualitas komunikasi, dan pembelajaran organisasi menjadi lebih baik lagi, sebab

dari hasil analisis menunjukkan bahwa ketigafaktortersebut benar-benar memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, selain itu dari hasil analisis juga disebutkan bahwa masih terbuka kesempatan yang luas untuk meningkatkan atau memperbaiki ketiga faktor tersebut sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah :

- a. Meningkatkan kapabilitas pegawai terutama terhadap hal-hal yang berkaitan dengan meningkatkan kemampuan dan ketrampilan pegawai, hal ini dapat ditempuh melalui bimbingan teknis, pendidikan maupun pelatihan-pelatihan secara rutin dan berkala.
- b. Meningkatkan kualitas komunikasi, hal ini dapat ditempuh dengan meningkatkan interaksi yang kontinyu. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan kontrol terhadap hasil kerja pegawai, memberikan solusi permasalahan pekerjaan yang terjadi, melakukan pembinaan setiap saat sebelum pegawai melakukan pekerjaan, dan memberikan contoh perilaku yang positif di kantor, selain itu secara informal hal tersebut dapat dilakukan dengan membuat kegiatan-kegiatan di luar kantor yang mampu menumbuhkan keakraban antara sesama pegawai maupun pimpinan.
- c. Meningkatkan pembelajaran organisasi, terkait dengan faktor tersebut hal yang patut mendapatkan prioritas perbaikan adalah berkenaan dengan terbangunnya visi bersama, hal ini dapat dilakukan dengan menekankan visi dan misi kepada para karyawan, menanamkan rasa bangga memiliki organisasi, meningkatkan kapabilitas, selalu berorientasi belajar, serta menekankan pada bawahan sebagai proses pembelajaran, pengembangan dan pemberdayaan

## DAFTAR PUSTAKA

- Absah, Yeni, (2007). *Pengaruh Kemampuan Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi Tingkat Diversifikasi dan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatra Utara*. Tesis S2. Program Pasca Sarjana. Universitas Airlangga. Surabaya.
- Adriani, (2006). *Pengaruh Komunikasi Intern dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Efektivitas Kerja Guru dan Karyawan SMP Negeri 1 Suruh Kabupaten Semarang*. Jurusan Ekonomi. Fakultas Ilmu Sosial. Universitas Negeri Semarang.
- Agus Dharma, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Depdiknas, Jakarta.
- Ambarwati, Sri Dwi Ari. (2003). *Mengelola Perubahan Organisasional : Isu Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran dalam Konteks Perubahan*, Jurnal Siasat Bisnis, Vol. 2, Fakultas Ekonomi, UPN "Veteran", Yogyakarta.
- Anil Menon, Sundar G. Bharadwaj, Phani Tej Adidam, & Steven W. Edison (1999). *Antecedents and Consequences of Marketing Strategi Making : A Model and a Test*, Journal of Marketing Vol 63 (April 1999), 18-40.
- Bernardin, John H & Russel, Joice E.A., 1993. *Human Resources Management and Experiential Approach*, Singapura : McGraw-Hill, Inc.
- Boydell, T. and R. Leary, 1996. *Implication of Learning in Organizations*. Journal of European Industrial Training. Vol. 19. No. 3. pp.31-42.
- Chaston, L. and B. Badger, (1999). *Organizational Learning: Research Issues and Application in SME Sector Firms*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. Vol. 5. No. 4. pp.191-203.
- Djajadiningrat, Surna Tjahja, (2003). *Mengelola Pengetahuan dan Modal Intelektual dengan Pembelajaran Organisasi : Suatu Gagasan untuk Institut Teknologi Bandung*. Orasi ilmiah pada Sidang Terbuka ITB Peringatan Dies Natalies ITB ke-46.
- Ernie Tisnawati S. dan Kurniawan Saefullah, (2005). *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama. Prenada Media. Jakarta.
- Forsdale, Louis, (1981). *Perspective on Communication*. New York : Random House.
- Garvin, D.A., 1993. *Building a Learning Organization*, *Harvard Business Review*, Vol. 17, July-August, pp.78-91.
- Garvin, D.A., (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting The Learning Organization to Work*, Boston: Harvard Business School Press.
- Imam Ghozali, (2006). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Program S3 Ekonomi. Program Magister Manajemen. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gottfredson, Gary D., Holland, J.L., (1991). *The Position Classification Inventory*. Psychological Assessment Resources. Inc. Florida. USA.
- Hasibuan, Melayu SP., (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi, Bumi Aksara.
- James AF Stoner, et.al., (1995). *Management*. International Edition.
- Khandekar, A. and A. Sharma, 2006. *Organizational Learning and Performance : Understanding Indian Scenario in Present Global Context*. Education + Training. Vol.48. No. 8/9. Pp.682-293.
- Kim, D. H., (1993). *The Link between Individual and Organizational Learning*, *Sloan Management Review*. Fall. pp. 37-50.
- Koesmono H. Teman, (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*. Disertasi Universitas Airlangga. Surabaya.

- Koehler, Jerry W., Anatol, Karl W.E. dan Applbaum, Ronald L., (1981). *Organizational Communication : Behavioral Perspective*. New York.
- Kohli et. al.,(1998). Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research Vol.XXXV (May 1998)*, 263-274.
- Lalu Muhammad Imron,Kristiani, 2006. *Hubungan Antara Keterbukaan Komunikasi, Pemecahan Konflik, Kinerja Koordinator KIA dengan Kepuasan Kerja Bidan Di Kabupaten Lombok Barat Tengah, dan Lombok Timur Povinsi NTB*. Program Magister Kebijakan dan Manajemen Pelayanan Kesehatan. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Lopez, S.P., Jose M. Peon, and Camilo Jose Vazquez Odas, (2005). *Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance, The Learning Organization*. Vol.12 No. 3. pp.227-145
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosda, Bandung.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Marsanti, Rika, (2008). *Pengaruh Komunikasi dalam Organisasi, Promosi Jabatan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Boyolali*. Skripsi. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Marquardt, C.C. and P.J. Willianson, (1996). Corporate Diversification and Organizational Structure : A Resource-Based View, *Academy of Management Journal*. Vol 39. No 2. Pp-340-367.
- Mills, D.Q. and B. Friesen, (1992). The Learning Organization. *European Management Journal*. Vol.10. No.2 June. pp.146-156.
- Muhammad, Arni, (2005). *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ortenblad, A., 2001. *On Differences between Organizational Learning and Learning Organization, The Learning Organization*, Vol. 8. No.3. pp.125-133.
- Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell, (1991). *The learning Company : A Strategy for Sustaenable Development*. New York: McGraw-Hill.
- Prahalad, C.K. and G. Hamel, (1989). Strategic Intent, *Harvard Business Review*. May-june. pp. 63-76.
- Prawirosantono Suyadi,(1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Ryan, Stephanie, 1995. "Learning Communities: An Alternative to the "Expert Model", dalam Sarita Chawla & John Renesch (eds.), *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, hlm. 279-291, Oregon: Productivity Press.
- Sadler-Smith, Et al, (2003). *Managerial Behavior, Entrepreneurial Style and Smile Firm Performance*, *Jurnal of Small Business Mangement*, Vol. 4, 47-67.
- Sarwono, Jonathan, (2003). *Analisis Data Penelitian*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Senge, P.M., (1990). The Leader's New Work : Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, Fall . (1), pp. 7 -23.
- Setyadin, Bambang, (2010). *Pengaruh Pembelajaran Organisaional, Budaya Organisasi Sekolah, Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Perubahan Organisasional dalam Peningkatan Kinerja SMAN di Jawa Timur*.
- Sinkula, J.M., (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*. Vol.58. No. 1. pp.35-45.
- Stata, R., (1989). Organizational learning: The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*. Spring. pp. 31-39
- Sugiyono,(1999). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- \_\_\_\_\_, (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.

- Suharsimi, Arikunto, (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Muh. Adrik Sudhiro, Muh. Adrik, (2007). *Analisis Pengaruh Komitmen, Kapabilitas dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Sekretariat Daerah Kota Salatiga*. Tesis S2. Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unisulla. Semarang.
- Van Vaught, F.V.,(1995). *The New Context for Academic Quality: In D.D. Dill and B. Sporn (Eds), Emerging Pattern of Social Demands and Unversity Reform: Though a Glass Darkly*, pp.194-211. Oxford : Pergamon.
- Veithzal Rivai,(2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Raja Grafindo Persada.
- Wahyuni, Lili, (2009). *Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi dengan Komitmen Organisasi dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan BUMN Di Provinsi Sumatra Barat)*. Tesis. Program Pasca Sarjana. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Watkins, K.E. and V.J. Marsick, (1993). *Sculpting the Learning Organization*, San Fransisco: Jossey-Baas.
- Wheelen, T.L. and J. David Hunger, (2002). *Strategic Management and Business Policy*. Eighth Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Widodo, (2008). *Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi Melalui Pengembangan Kualitas Strategi (Studi Empiris pada BPR-BPR di Provinsi Jawa Tengah)*, Disertasi, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Widodo, (2010). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Fakultas Ekonomi Unisulla Semarang.
- Wilfridus B., et.al., 2003. *Model Budaya Pembelajaran Organisasi yang Komprehensif*. Jurnal Universitas Paramadina. Vol.2. No. 3. pp. 217-247
- Winardi, J. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Edisi Revisi, Cetakan Ke-2. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno.(2008). *Managemen Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, Alfabeta, Bandung.