



**PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION* DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
TETAP PT JEMBER INTERMEDIA PERS**

EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION AND COMPETENCY OF
PERMANENT EMPLOYEE PERFORMANCE
PT JEMBER INTERMEDIA PERS

SKRIPSI

Oleh:

Icha Amaliya Ghafur

NIM. 160810201169

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2020



**PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION* DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
TETAP PT JEMBER INTERMEDIA PERS**

EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION AND COMPETENCY OF
PERMANENT EMPLOYEE PERFORMANCE
PT JEMBER INTERMEDIA PERS

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh:

Icha Amaliya Ghafur

NIM. 160810201169

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2020

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PERGURUAN TINGGI RI
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Icha Amaliya Ghafur
NIM : 160810201169
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh *Learning Organization* dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT Jember Intermedia Pers

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya susun adalah hasil karya sendiri, kecuali dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 8 Januari 2020

Yang menyatakan,

Icha Amalia Ghafur
NIM. 160810201169

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH LEARNING ORGANIZATION DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
TETAP PT JEMBER INTERMEDIA PERS

Nama Mahasiswa : Icha Amaliya Ghafur

NIM : 160810201169

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 24 November 2019

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb.
NIP. 196304021988021001

Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si.
NIP. 197501062000032001

Mengetahui,
Koordinator Program Studi S-1 Manajemen

Hadi Paramu, S.E., MBA., Ph.D.
NIP. 196901201993031002

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH LEARNING ORGANIZATION DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP
PT JEMBER INTERMEDIA PERS**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Icha Amaliya Ghafur

NIM : 160810201169

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

9 Januari 2020

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs. Sampeadi, M.S. : ()
NIP. 195604041985031002

Sekretaris : Dra. Sudarsih, M.Si. : ()
NIP. 196212121992012001

Anggota : Dra. Lilik Farida, M.Si. : ()
NIP. 196311281989022001



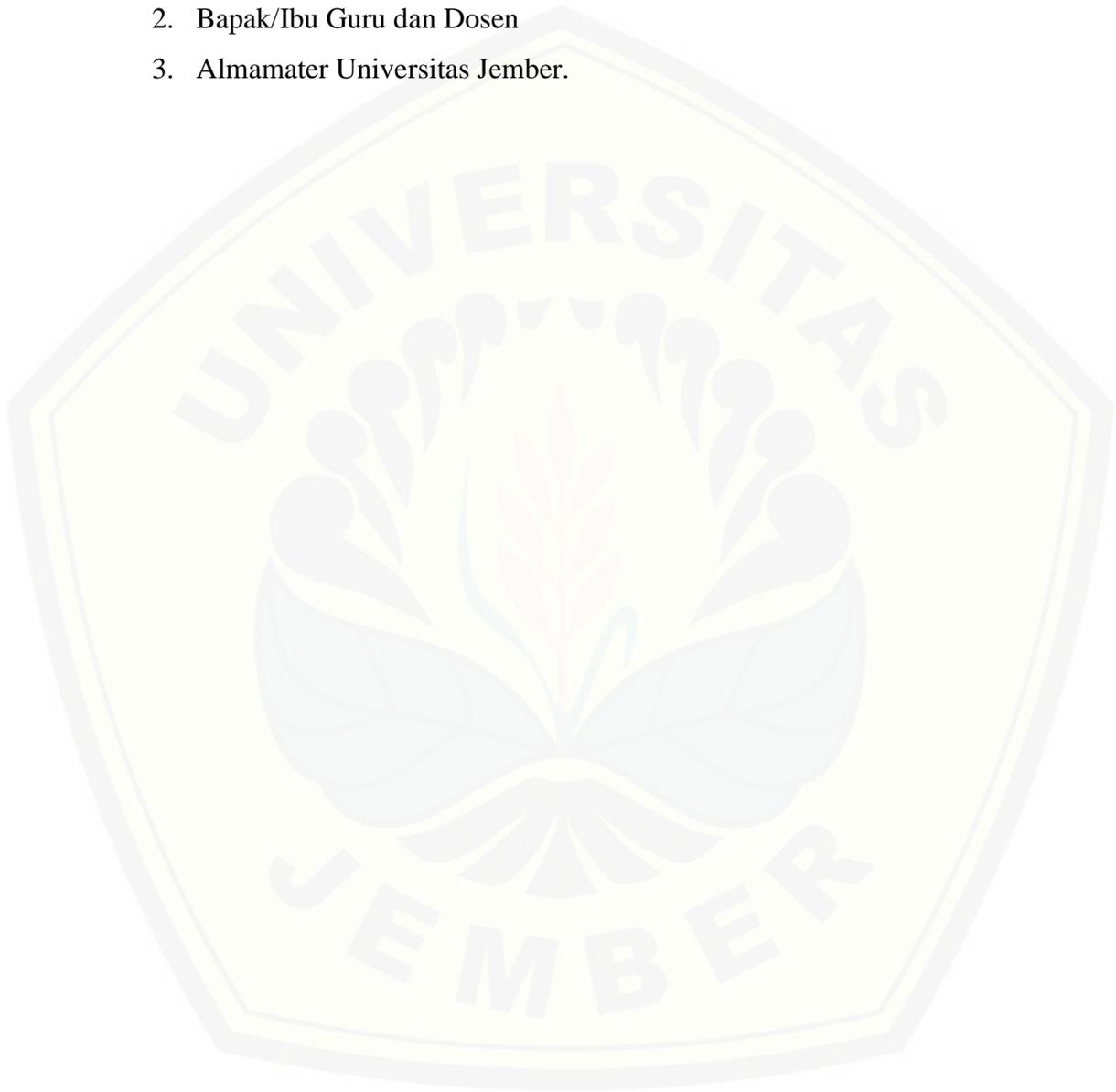
Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA.
NIP. 197107271995121001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua, Chandra Winarso dan Hani Eka Megawati,
2. Bapak/Ibu Guru dan Dosen
3. Almamater Universitas Jember.



MOTO

“Tujuan pendidikan adalah untuk membantu pertumbuhan menuju kompleksitas dan integrasi yang lebih besar untuk membantu proses pengorganisasian diri”

(Reuven Feuerstein)

"Melalui pembelajaran kita menciptakan kembali diri kita sendiri. Melalui pembelajaran kita mampu melakukan sesuatu yang tidak pernah bisa kita lakukan"

(Peter Senge)



RINGKASAN

Pengaruh *Learning Organization* dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT Jember Intermedia Pers; Icha Amaliya Ghafur; 160810201169; 2020; 78 halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

Dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat, PT Jember Intermedia Pers berusaha untuk memiliki keunggulan kompetitif. Hal ini membutuhkan sinergitas di dalam internal organisasi dalam hal ini kaitannya dengan sumber daya manusia yang dimiliki. Namun pada implementasinya, terdapat beberapa kendala yang dialami seperti adanya ketidaksesuaian kompetensi karyawan serta munculnya *gap* pengetahuan yang disebabkan oleh kurangnya kesempatan untuk transfer pengetahuan antar karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning organization* dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Jember Intermedia Pers. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Oktober 2019 dan bertempat di tiga kantor PT Jember Intermedia Pers yang berada di Jember, Bondowoso dan Lumajang.

Penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan variabel berupa *learning organization* (X_1), kompetensi (X_2), dan kinerja karyawan (Y). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Jember Intermedia Pers. Teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik sensus, sehingga seluruh populasi merupakan sampel pada penelitian ini. Penelitian ini menggunakan data kualitatif yang dikuantitatifkan menggunakan skala likert. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh dari wawancara, jawaban kuesioner responden serta data dari website perusahaan. Sedangkan data sekunder yang digunakan berasal dari studi literature dan penelitian terdahulu. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *learning organization* dan kompetensi secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t diperoleh 2,632 dan 3,675 lebih besar dari 2,02619 sehingga hipotesis diterima. *Learning organization* memiliki kontribusi terhadap kinerja

karyawan sebesar 0,150, sedangkan kompetensi memiliki kontribusi yang lebih dominan yaitu 0,543.

Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *learning organization* dan kompetensi secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila dianalisis lebih lanjut, secara keseluruhan indikator *learning organization*, indikator kompetensi dan indikator kinerja karyawan dapat dipersepsi baik oleh karyawan karena nilai rata-rata jawaban kuesioner memiliki skor antara 4 hingga 5.

Kata kunci: *learning organization*, kompetensi, kinerja karyawan

SUMMARY

Effect Of Learning Organization And Competency Of Permanent Employee Performance PT Jember Intermedia Pers; Icha Amaliya Ghafur; 160810201169; 2020; 78 pages; Department of Management, Faculty of Economic and Business, University of Jember.

In the face of fierce business competition, PT Jember Intermedia Pers strives to have a competitive advantage. This requires synergy within the internal organization in this case related to human resources. However, in its implementation, there are several obstacles experienced such as the incompatibility of employee competencies and the emergence of knowledge gaps caused by the lack of opportunities for knowledge transfer between employees. This study aims to determine and analyze the effect of learning organization and competence on the performance of employees of PT Jember Intermedia Pers. This research was conducted in October 2019 and is located in three PT Jember Intermedia Pers's offices located in Jember, Bondowoso and Lumajang.

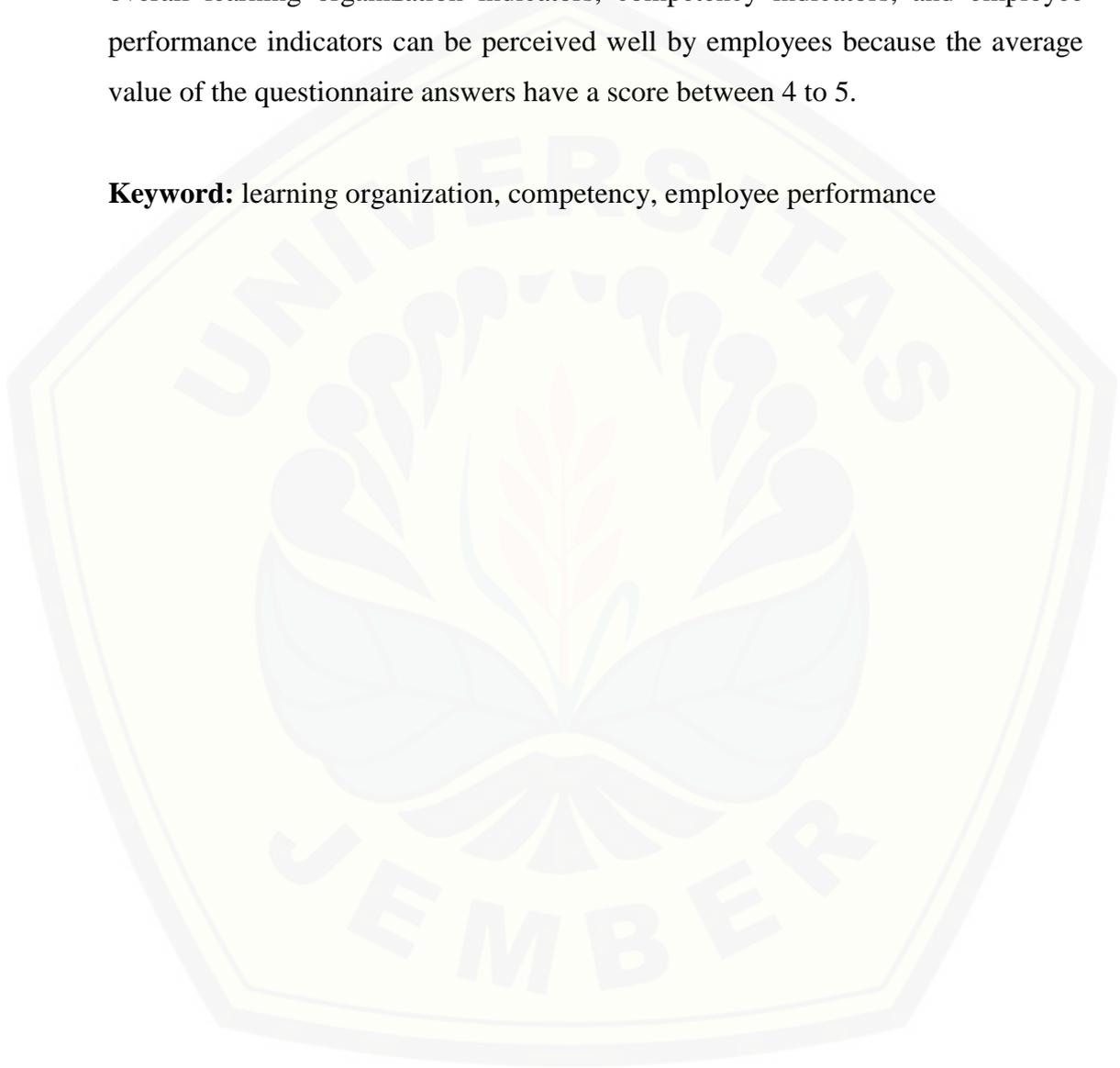
This research is an explanatory research with variables in the form of learning organization (X_1), competence (X_2), and employee performance (Y). The population in this study were all permanent employees of PT Jember Intermedia Pers. The sampling technique used was census technique, so we get a sample of 40 permanent employees with more than one year of service. This study uses qualitative data which is quantified using a Likert scale. Data sources used in this study are primary data obtained from interviews, respondents' questionnaire answers and data from the company's website. While the secondary data used comes from literature studies and previous research. This study uses multiple linear regression analysis.

The results of this study indicate that learning organization and competency partially have a significant positive effect on employee performance. T test results obtained 2.632 and 3.675 greater than 2.02619 so the hypothesis is accepted.

Learning organization has a contribution to employee performance of 0.150, while competence has a more dominant contribution of 0.543.

So it can be concluded that learning organization and competency partially have a significant positive effect on employee performance. If analyzed further, overall learning organization indicators, competency indicators, and employee performance indicators can be perceived well by employees because the average value of the questionnaire answers have a score between 4 to 5.

Keyword: learning organization, competency, employee performance



PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat, hidayah, dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Pengaruh *Learning Organization* dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT Jember Intermedia Pers”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Penyusunan Skripsi ini tak lepas dari bantuan berbagai pihak. Saya selaku penulis hendak menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember,
2. Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember,
3. Hadi Paramu, S.E., MBA., Ph.D., selaku Koordinator Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember,
4. Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb., dan Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, memberi nasehat serta motivasi selama proses penyusunan skripsi ini,
5. Drs. Sampeadi, M.S., Dra. Sudarsih, M.Si., dan Dra. Lilik Farida, M.Si., selaku Dosen Penguji yang telah memberikan banyak masukan terhadap skripsi ini,
6. Seluruh Dosen dan karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember,

7. Ayah Chandra Winarso, Ibu Hani Eka Megawati beserta Mas Wawan Bagus Winarso yang selalu memberikan bimbingan, dukungan, doa, cinta, dan kasih sayang yang menjadi penyemangat dalam menyelesaikan pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember,
8. Direksi dan seluruh karyawan PT Jember Intermedia Pers yang telah memberikan bantuan selama melakukan penelitian di perusahaan tersebut,
9. Syafril Widya Husada yang selalu memberikan dukungan, doa, semangat dan kasih sayang,
10. Keluarga HMJM 2017 dan 2018 serta alumni hati HMJM,
11. Sahabatku 5L1M, Alma, Elma, Nenes, Dezet dan Rere yang selalu memberikan saran dan dukungan,
12. Teman-teman KKN 125 (Mas Ade, Titis, Kiber, Nanda, Muci, Velia, Vinny, Clo, Ocha),
13. Teman-teman KI 8 yang selalu menemani,
14. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2016,
15. Seluruh pihak yang telah membantu memberikan bantuan dan semangat yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayah kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan ini, oleh karena itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima dengan senang hati. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan pembaca.

Jember, 31 Desember 2019

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Tinjauan Teori	5
2.2 Penelitian Terdahulu.....	17
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	20
2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian	21
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	23
3.1 Rancangan Penelitian	23
3.2 Populasi dan Sampel	23

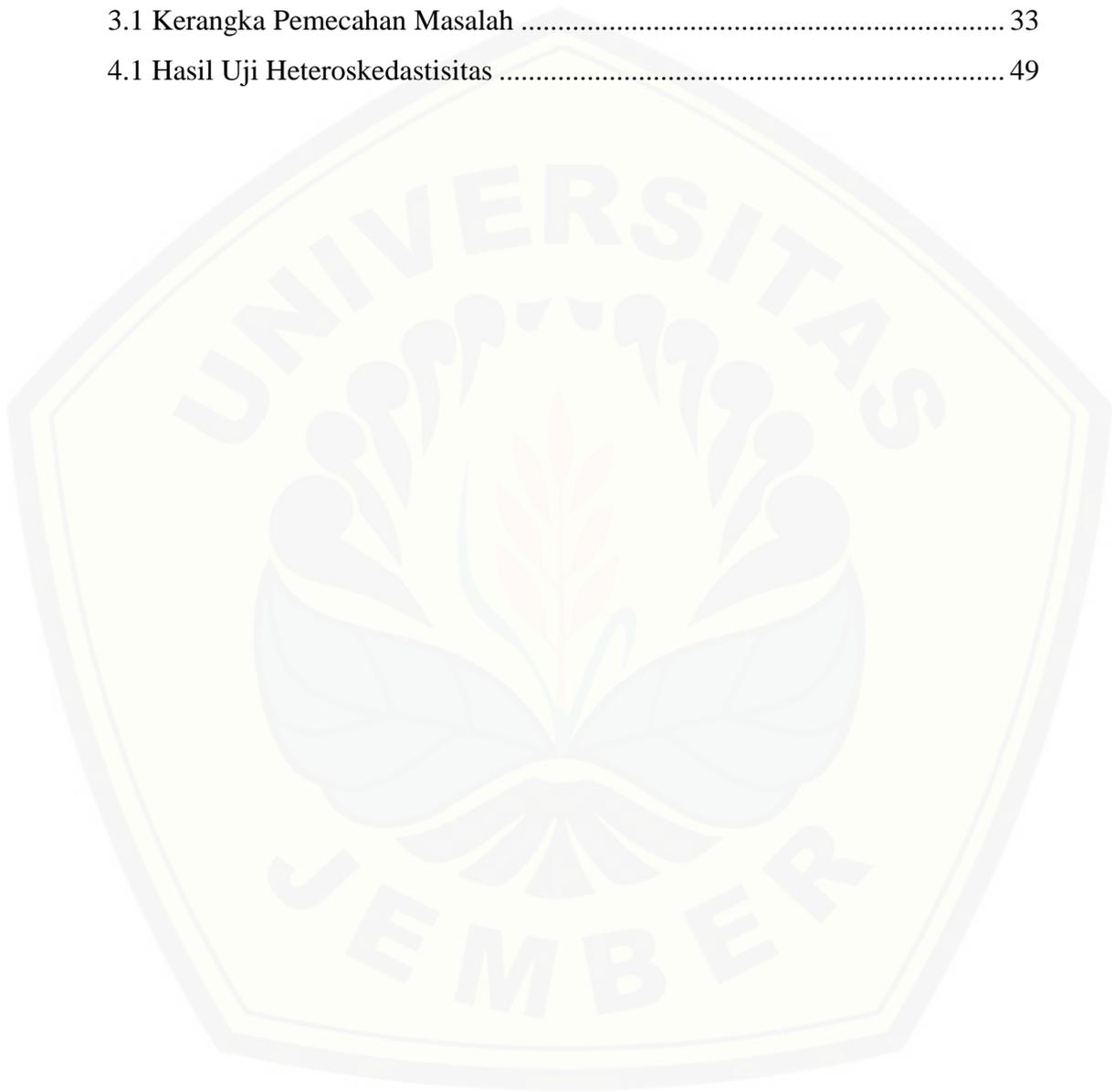
3.3 Jenis dan Sumber Data	23
3.4 Identifikasi Variabel	25
3.5 Definisi Operasional Variabel	25
3.6 Skala Pengukuran Variabel	28
3.7 Metode Analisis Data	28
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah.....	33
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	35
4.2 Deskripsi Karakteristik dan Variabel Penelitian	38
4.3 Hasil Analisis Data.....	45
4.4 Pembahasan	51
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	56
5.1 Kesimpulan.....	56
5.2 Saran.....	56
DAFTAR PUSTAKA	58
LAMPIRAN.....	60

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	18
4.1 Karakteristik Usia Responden.....	39
4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	39
4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja	40
4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan.....	41
4.5 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Learning Organization</i>	42
4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi	43
4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	44
4.8 Hasil Uji Validitas.....	45
4.9 Hasil Uji Reliabilitas	46
4.10 Hasil Uji Normalitas	47
4.11 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....	48
4.12 Hasil Uji Multikolinieritas	49
4.13 Hasil Uji Hipotesis	50

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	21
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	33
4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas	49



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	60
Lampiran 2. Karakteristik Responden.....	64
Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden.....	66
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas	71
Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas	74
Lampiran 6. Hasil Uji Normalitas Data	75
Lampiran 7. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	76
Lampiran 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	77
Lampiran 9. Tabel Distribusi t	78

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Revolusi industri 4.0 yang juga dikenal dengan *Fourth Industrial Revolution* (4IR) merupakan era industri keempat sejak revolusi industri pertama pada abad ke-18. Pada era 4IR teknologi informasi menjadi basis dalam kehidupan manusia. Era 4IR ini menuntut seluruh lapisan masyarakat terutama pelaku bisnis untuk segera beradaptasi agar tidak tertinggal oleh kompetitor lain. Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat dan semakin intens telah memaksa organisasi untuk memikirkan cara mendapatkan keunggulan kompetitif yang unik dan berkelanjutan dibandingkan pesaing mereka. Keunggulan kompetitif ini tidak hanya ditekankan pada organisasi saja, namun juga meliputi individu yang ada di dalamnya. Dalam mencapai keunggulan kompetitif, setiap individu di dalam organisasi dituntut untuk terus belajar dan berkembang lebih cepat dibandingkan era sebelumnya.

Era 4IR akan mendisrupsi berbagai aktivitas manusia sehingga masalah sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam menentukan arah dan kemajuan organisasi (Rohida, 2018). Perkembangan teknologi yang semakin canggih ini menuntut individu agar dapat menggali segala potensi dan kemampuan yang dimiliki untuk menunjang kinerja organisasi. Demikian pula organisasi dituntut untuk memperhatikan, mempertahankan, serta mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki.

Konsep *Learning Organization* muncul untuk memenuhi tuntutan di era 4IR tersebut. Konsep ini menuntut organisasi memberdayakan individu didalamnya untuk melakukan aktivitas pembelajaran. *Learning organization* menitikberatkan pada kemampuan organisasi untuk terus belajar dalam menghadapi perubahan yang terjadi. *Learning organization* menggambarkan bahwa *learning* (pembelajaran) merupakan prasyarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perubahan dan kinerja organisasi (Che Rose *et al.*, 2009). Hidayat (2017) dan Mizola *et al.*, (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain *learning organization* yang dapat membantu perusahaan mencapai keberhasilannya, diperlukan pula landasan yang kuat berupa kompetensi. Dengan adanya kompetensi yang tinggi, maka individu akan dapat melaksanakan tugasnya dengan mudah. Sutrisno (2009:208) mengatakan bahwa kompetensi yang terdiri dari beberapa perilaku kunci dibutuhkan untuk menunjang prestasi kerja. Sholehatusya'diah (2017) dan Sujati *et al.*, (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek yang dapat menunjang kinerja organisasi. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan adanya suatu penilaian kinerja karyawan, perusahaan dapat fokus pada kegiatan dan tujuan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki masalah yang ada, serta mengupayakan kinerja di masa yang akan datang menjadi lebih baik. Robbins (2002: 272) menyatakan bahwa kriteria umum untuk menilai kinerja karyawan dapat dilihat dari tugas yang diberikan, perilaku, dan ciri individunya.

PT Jember Intermedia Pers atau disebut pula Radar Jember merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang komunikasi dan informasi serta merupakan bagian dari Jawapos Group. PT Jember Intermedia Pers yang berkedudukan di Jalan Ahmad Yani No. 99 Jember ini didirikan pada 16 Juli 1999 dan mulai memasuki bisnis digital pada tahun 2017 dengan menghadirkan Radarjember.id yang menyediakan beragam fitur online dalam format multi-media (teks, foto, dan video).

Dalam mencapai tujuan perusahaan, manajemen PT Jember Intermedia Pers selalu berupaya agar perusahaan mampu memiliki daya saing kuat, sehingga mampu mempertahankan eksistensinya dan tumbuh berkelanjutan untuk mencapai tujuannya. Namun persaingan usaha sejenis semakin ketat. Masing-masing perusahaan berlomba untuk mencapai pasarnya dan bahkan memperluas pasarnya. Beberapa perusahaan sejenis mulai beradaptasi dengan era revolusi industri yang sedang berlangsung saat ini. Demikian pula PT Jember Intermedia Pers harus

memiliki keunggulan kompetitif agar dapat bersaing dengan perusahaan lain di bidang komunikasi dan informasi. Hal ini memerlukan sinergitas di dalam internal organisasi dalam hal ini kaitannya dengan sumber daya manusia yang dimiliki. Perusahaan harus pandai mengolah dan memanfaatkan sumber daya manusianya agar dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Namun pada implementasinya, General Manager PT Jember Intermedia Pers menyampaikan bahwa mengalami beberapa kendala.

Dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi, PT Jember Intermedia Pers memberikan syarat kompetensi tertentu yang berbeda di setiap divisi perusahaan untuk memudahkan perusahaan dalam menyaring calon karyawan yang berkompoten. Namun ketika karyawan tersebut telah resmi menjadi karyawan tetap, standar kompetensi tersebut tidak diterapkan dengan baik sehingga *output* yang dihasilkan juga kurang maksimal. Selain itu terdapat pula *gap* pengetahuan diantara karyawan. Adanya *gap* pengetahuan pada karyawan ini dapat disebabkan oleh kurangnya kesempatan untuk transfer pengetahuan antar karyawan. Hal ini membuat karyawan kurang dapat bekerja dengan maksimal. Dengan latar belakang masalah tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Learning Organization* dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT Jember Intermedia Pers”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *learning organization* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetap PT Jember Intermedia Pers?
2. Apakah kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetap PT Jember Intermedia Pers?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan tetap PT Jember Intermedia Pers
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan tetap PT Jember Intermedia Pers

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Bagi peneliti
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan pengetahuan dan bentuk penerapan teori yang telah didapatkan selama kuliah.
2. Bagi perusahaan
Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu referensi dan bahan pertimbangan perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.
3. Bagi peneliti selanjutnya
Penelitian ini diharapkan menjadi referensi yang kemudian dapat memperluas variabel penelitian selanjutnya.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 *Learning Organization*

a. Pengertian *Learning Organization*

Konsep mengenai *learning organization* sedang populer beberapa waktu terakhir. Tumbuhnya persaingan, perubahan teknologi, metode kerja baru, reorganisasi, dan sejenisnya memunculkan kebutuhan bagi organisasi untuk terus belajar dan beradaptasi lebih cepat dalam menghadapi perubahan (Wilson, 1999:78). Dengan lingkungan bisnis yang sangat kompetitif ini, *learning organization* memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan (Marquardt, 2002:13). *Learning organization* merupakan suatu konsep dimana sebuah organisasi terus menerus memperluas kapasitas mereka dengan memelihara pemikiran yang baru, mewadahi aspirasi kolektif dan terus belajar bersama untuk menciptakan hasil yang diinginkan (Senge, 1990: 8).

Pedler *et al.*, (dalam Wilson, 1999:78) mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi yang memfasilitasi pembelajaran seluruh anggotanya dan terus mengubah dirinya menjadi lebih baik. Garvin (dalam Armstrong, 2006:138) mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh dan mentransfer pengetahuan dan melakukan modifikasi pengetahuannya sebagai pengetahuan baru. Demikian pula Wick dan Leon (dalam Armstrong, 2006:138) mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi yang secara terus menerus meningkatkan kemampuan dalam menciptakan dan memperbaiki kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan di masa yang akan datang. Dalam sebuah organisasi dibutuhkan adaptasi dalam menghadapi perubahan sehingga peran organisasi pembelajaran sangat penting untuk mengoptimalkan kinerja pegawai (Hidayat, 2017).

b. Dimensi dan Indikator *Learning Organization*

Dimensi yang ada di dalam *learning organization* dijadikan lima disiplin yang menjadi proses pembelajaran organisasi. Menurut Senge (1990:139)

terdapat lima disiplin yang membuat suatu organisasi menjadi *learning organization* yaitu:

1) *Personal Mastery* (Keahlian Pribadi)

Merupakan suatu proses untuk meningkatkan kapasitas pribadi untuk menciptakan hasil yang paling diinginkan dan menciptakan suatu lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya untuk mengembangkan diri sendiri ke arah sasaran dan tujuan yang mereka pilih. Penguasaan pribadi ini merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran dan memandang realitas secara objektif. Adapun indikatornya adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi
- b) Bersikap obyektif dan kritis
- c) Stabilitas emosi dan sosial

2) *Mental Models* (Model Mental)

Widodo (2007: 45) mendefinisikan model mental sebagai suatu disiplin belajar yang secara terus menerus melakukan perenungan, pengklarifikasian, dan perbaikan atas gambaran internal seseorang. Mental model dapat terjadi pada level individu maupun organisasi dan memungkinkan manusia untuk bekerja lebih cepat. Adapun indikator pengukurannya adalah sebagai berikut:

- a) Terbuka terhadap perubahan
- b) Berpandangan luas
- c) Berani mengambil keputusan
- d) Menghargai kreatifitas orang lain
- e) Mampu memotivasi diri

3) *Shared Vision* (Visi Bersama)

Membangun suatu rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan yang akan

diciptakan dan prinsip serta praktik penuntun yang melalui nya dan berharap untuk dapat mencapai masa depan tersebut.

- a) Mampu menginspirasi orang lain
 - b) Memiliki komitmen yang tinggi
 - c) Respon terhadap pembaharuan
- 4) *Team Learning* (Belajar tim)
- Mengubah keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok-kelompok anggota organisasi dapat diandalkan untuk mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar daripada jumlah bakat para anggota nya secara individual. Menurut Senge (1990:233) ketika tim benar-benar belajar, mereka tidak hanya menghasilkan hasil yang hebat namun juga membantu individu dalam organisasinya untuk tumbuh lebih cepat. Adapun indikator pengukurannya adalah sebagai berikut:
- a) Mampu membangun visi dan tujuan
 - b) Berkomunikasi secara terbuka
 - c) Mampu menyelesaikan konflik
 - d) Memiliki metode kerja yang tepat
 - e) Mampu menjadi pemimpin
 - f) Mampu memotivasi pengembangan individu
 - g) Membina hubungan baik dengan kelompok lain
- 5) *System Thinking* (Pemikiran sistemik)
- Berfikir sistemik merupakan kerangka konseptual yang membantu anggota organisasi untuk melihat suatu hal dengan cara menyeluruh sehingga penekanannya lebih focus pada kerangka piker yang saling berkaitan (Widodo, 2007:48). Berfikir sistemik menuntut anggota organisasi untuk melihat suatu masalah atau fenomena sebagai suatu pola keseluruhan secara lebih jelas, sehingga berfikir sistemik disebut dengan disiplin untuk melihat secara global. Adapun indikator untuk *system thinking* yaitu:

- a) Mampu berfikir secara komprehensif
- b) Mampu berfikir secara sistemik

c. Manfaat *Learning Organization*

Sebagai suatu konsep organisasi yang sangat dibutuhkan perusahaan dalam menghadapi perubahan, Garvin (dalam Amstrong 2006) menyebutkan bahwa manfaat *learning organization* adalah sebagai berikut:

- 1) Pemecahan masalah sistematis, yang mengandalkan metode ilmiah dan sistematis. Penerapan *learning organization* yang berbasis fakta dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.
- 2) Eksperimen, merupakan kegiatan melibatkan pencarian sistematis dan pengujian pengetahuan baru. Program peningkatan berkelanjutan merupakan fitur penting dalam *learning organization*.
- 3) Belajar dari pengalaman masa lalu, *learning organization* meninjau keberhasilan dan kegagalan mereka, menilai hasilnya secara sistematis dan mencatat pelajaran yang diperoleh dengan cara yang karyawan temukan terbuka dan dapat diakses.
- 4) Belajar dari orang lain, terkadang wawasan yang paling kuat datang dari melihat di luar lingkungan terdekat seseorang untuk mendapatkan perspektif baru. Selain itu proses disiplin mengidentifikasi praktik organisasi terbaik dan menganalisis sejauh mana apa yang mereka lakukan dapat ditransfer, dengan modifikasi yang sesuai, ke lingkungan seseorang.
- 5) Mentransfer pengetahuan dengan cepat dan efisien ke seluruh organisasi dengan memberikan keahlian baru kepada individu, atau dengan program pendidikan dan pelatihan.

d. Karakteristik *Learning Organization*

Setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda tergantung pada jenis, stuktur, visi dan misi perusahaan tersebut. Demikian pula *learning organization* memiliki karakteristik tertentu dan dapat dibedakan dengan organisasi lainnya. Robbins (2006:658) menyebutkan beberapa karakteristik *learning organization* sebagai berikut:

- 1) Ada visi bersama yang disetujui semua orang.
- 2) Orang-orang membuang cara berpikir lama mereka dan rutinitas standar yang mereka gunakan untuk menyelesaikan masalah atau melakukan pekerjaan mereka.
- 3) Anggota menganggap semua proses, kegiatan, fungsi, dan interaksi organisasi dengan lingkungan sebagai bagian dari sistem hubungan timbal balik.
- 4) Orang berkomunikasi secara terbuka satu sama lain tanpa takut akan kritik atau hukuman.
- 5) Orang-orang menyublimkan kepentingan pribadi mereka dan kepentingan departemen yang terfragmentasi untuk bekerja bersama untuk mencapai visi bersama organisasi.

2.1.2 Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah keterampilan dan karakteristik pribadi yang berkontribusi pada kinerja yang unggul. Menurut Edison, *et al.*, (2017:142) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melakukan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian, dan sikap. Kompetensi mencakup lebih dari keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pekerjaan. Kompetensi adalah keterampilan dan perilaku yang ditunjukkan oleh orang yang berprestasi lebih sering dan dengan hasil yang lebih baik daripada orang yang berkinerja rata-rata (Cripe, 2002:13). Paul Green (dalam Kessler, 2008:12) mendefinisikan kompetensi sebagai deskripsi tertulis tentang kebiasaan kerja yang terukur dan keterampilan pribadi yang digunakan untuk mencapai tujuan kerja. Menurut William (dalam Carters, 2011) kompetensi individu menggambarkan apa yang mampu dilakukan seseorang dan mencakup kombinasi motif dan sifat, citra diri seseorang dan peran sosialnya, keterampilan dan pengetahuannya.

Menurut Robotham dan Jubb (1996), kompetensi juga dapat diartikan sebagai perilaku dari seseorang, dalam bereaksi dan memberi respon terhadap pekerjaannya di dalam lingkup organisasi. Demikian menurut Spencer dan Spencer (1993) yang mendefinisikan kompetensi sebagai suatu karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan hubungan kausal pelaksanaan yang efektif serta unggul dalam pekerjaan. Kartika dan Sugiarto (2014) menyatakan bahwa analisis kompetensi sebagian besar dilakukan untuk pengembangan karier, namun penentuan tingkat kompetensi juga dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Demikian pula Mc Clelland (1993) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang menjadi faktor penentu kesuksesan dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau dalam situasi tertentu. Dari beberapa definisi diatas dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang memiliki pengaruh terhadap efektifitas pekerjaan yang dilakukan karena kompetensi mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir yang berlaku dalam situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama.

b. Manfaat Kompetensi

Sistem perkembangan kompetensi pada suatu organisasi harus ditingkatkan. Menurut Moehariono (2012:6) manfaat pengembangan kompetensi adalah sebagai berikut:

- 1) Acuan kesuksesan pekerjaan seseorang. Suatu model kompetensi yang akurat dapat menentukan pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk keberhasilan suatu pekerjaan. Apabila seseorang memiliki kompetensi yang sesuai dengan posisinya maka seseorang tersebut dapat diprediksi berhasil melakukan pekerjaan.
- 2) Rekrutmen dan seleksi. Apabila kompetensi yang dibutuhkan pada suatu posisi tertentu telah ditentukan, maka hal tersebut dapat dijadikan sebagai kriteria dasar dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan baru sehingga kelak karyawan yang terjaring dapat melakukan tugasnya dengan baik.

- 3) Evaluasi pekerjaan dan pengembangan karyawan. Hasil identifikasi kompetensi dapat digunakan sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Melalui system kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah memiliki kompetensi pekerjaan yang ditetapkan perusahaan.
 - 4) Penentuan *reward* dan *punishment*. Kompetensi juga dapat digunakan sebagai dasar pemberian *reward* dan *punishment* bagi seseorang. Dengan adanya system kompetensi yang sesuai untuk setiap posisi pekerjaan, maka dapat digunakan sebagai pedoman dalam memberikan penilaian terhadap prestasi kerja seseorang. Hasil penilaian tersebut digunakan sebagai pedoman pemberian *reward* dan *punishment*.
 - 5) *Training Need Analysis* (TNA). Berdasarkan perkembangan efektivitas dan efisiensi dalam dunia bisnis, system *training* saja tidak cukup tanpa dimulai dengan adanya identifikasi kompetensi yang ada. Seringkali karyawan mengikuti *training* tanpa ada alasan yang jelas. Dengan adanya system kompetensi ini diharapkan untuk menjadi dasar pemberian *training* yang dibutuhkan karyawan dan organisasi.
- c. Indikator Kompetensi

Menurut Mangkunegara (2011:196), komponen-komponen kompetensi adalah berhubungan dengan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya, yaitu terdiri dari:

- 1) Pengetahuan dalam bidang yang telah ditentukan.
- 2) Kemampuan yang dimiliki sesuai dengan keahliannya
- 3) Keterampilan merupakan keterampilan yang menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja.

Demikian pula dimensi kompetensi menurut Edison *et al.*, (2017:143), seorang karyawan harus memiliki unsur-unsur berikut:

- 1) Pengetahuan (*knowledge*). Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar formal dan/atau pelatihan atau kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.

- 2) Keahlian (*skill*). Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail.
- 3) Sikap (*attitude*). Menjunjung tinggi etika organisasi, dan memiliki sikap positif dalam bertindak.

d. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zweel (dalam Sudarmanto, 2015:54), terdapat 7 (tujuh) derterminan yang memengaruhi atau membentuk kompetensi yaitu:

- 1) Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang.
- 2) Keahlian/Keterampilan Aspek ini memegang peranan sangat penting dalam membentuk kompetensi.
- 3) Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas.
- 4) Karakteristik Personal seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang.
- 5) Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai.
- 6) Isu-isu emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi.
- 7) Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi.

2.1.3 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan, sebuah perusahaan yang baik tentunya memiliki karyawan yang menunjang bagi perusahaan tersebut, setiap perusahaan akan melakukan yang terbaik untuk menunjang kinerja karyawan. Konsep kinerja diungkapkan oleh Sjamsuri (2004: 21) yang mendefinisikan kinerja sebagai keseluruhan proses berkerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu. Kinerja merupakan suatu kondisi dimana seseorang dapat melaksanakan tugasnya dengan memanfaatkan seluruh kempauan, kecakapan

dan keterampilan yang dimiliki sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Moehariono (2012:95) kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi sehingga berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja pegawai maka semakin baik pula kinerja organisasi. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:67). Menurut Hasibuan (2007:105) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002:78) kinerja pada dasarnya adalah hal yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan segala sesuatu yang dilakukan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya secara kualitatif maupun kuantitatif untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja menurut Moehariono (2012:114) merupakan karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung dan bersifat kualitatif atau tidak dapat dihitung. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut Robbins (2006:260) adalah :

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja yang dimaksud merupakan hasil kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang direncanakan.

4) Kemandirian karyawan

Kemandirian karyawan adalah cara karyawan menyelesaikan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dirinya sendiri dengan kemampuan yang dimiliki.

5) Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Wirawan (2009:80) menjelaskan dimensi dan indikator kinerja yaitu:

1) Hasil kerja

Hasil kerja adalah hal yang dihasilkan dari apa yang telah dikerjakan dapat berupa barang dan jasa yang dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Dari dimensi diatas, terdapat indikator-indikator sebagai berikut:

a) Ketelitian

b) Kerapihan

c) Kemampuan menyelesaikan sejumlah pekerjaan

2) Perilaku kerja

Dalam kesehariannya ditempat kerja, seorang karyawan menghasilkan dua bentuk perilaku kerja, yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi adalah yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan perilaku kerja yang berhubungan dengan pekerjaannya. Perilaku kerja juga berupa inisiatif yang dihasilkan untuk memecahkan permasalahan kerja, seperti ide atau tindakan yang dihasilkan, serta mampu untuk membuat alternatif solusi demi memperlancar pekerjaan, agar dapat

menghasilkan kinerja tinggi. Dari dimensi diatas, terdapat indikator-indikator sebagai berikut:

- a) Inisiatif
 - b) Disiplin kerja
 - c) Kerja sama
- 3) Sifat pribadi

Sifat pribadi adalah sifat yang dimiliki oleh setiap pegawai. Sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai orang menanusia biasa, seorang pegawai memiliki banyak sekali sifat bawaan artinya sifat yang memang sudah dibawa sejak lahir atau watak. Dalam menunjang pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik maka seorang pegawai memerlukan sifat pribadi tertentu seperti kemampuan beradaptasi yang merupakan kemampuan seseorang dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya kerjanya. Dari dimensi diatas terdapat indikator-indikator sebagai berikut:

- a) Kemampuan beradaptasi
- b) Kejujuran dalam melaksanakan tugas

Demikian pula Mangkunegara (2011:67) yang menyebutkan hal tersebut sebagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati ideal.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang diselesaikan yang dinyatakan dalam unit.
- 3) Tanggung jawab, yaitu beban pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.
- 4) Sikap, yaitu perilaku yang mencerminkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Dengan adanya suatu penilaian kinerja karyawan, perusahaan dapat fokus pada kegiatan dan tujuan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki masalah yang ada, serta mengupayakan kinerja di masa yang akan datang menjadi lebih baik. Beberapa manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1) Motivasi dan kepuasan

Penilaian kinerja memberikan pengakuan kepada karyawan atas upaya kerja mereka. Adanya penilaian ini menunjukkan kepada seorang karyawan bahwa organisasi tersebut tertarik dengan kinerja dan pengembangan individu mereka, yang dapat memiliki pengaruh positif pada rasa harga diri, komitmen, dan kepemilikan.

2) Pelatihan dan pengembangan

Penilaian kinerja dapat membuat perlunya pelatihan oleh kinerja kerja karyawan, ada atau tidak adanya keterampilan kerja, dengan mengaitkannya dengan jelas dengan hasil kinerja dan aspirasi karier di masa depan.

3) Rekrutmen dan induksi

Data penilaian dapat digunakan untuk memantau keberhasilan praktik perekrutan dan induksi organisasi. Data penilaian juga dapat digunakan untuk memantau efektivitas perubahan dalam strategi rekrutmen.

4) Evaluasi karyawan

Evaluasi adalah tujuan utama penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses memeriksa dan mengevaluasi kinerja seorang individu. Kebutuhan untuk mengevaluasi karyawan adalah untuk mendorong dan mengembangkan mereka.

5) Perencanaan dan pengembangan karir

Dengan adanya penilaian kinerja, seseorang dapat mengetahui seberapa baik kinerjanya sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam melakukan perencanaan dan pengembangan karir

6) Penyesuaian kompensasi

Evaluasi kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan siapa yang tidak. Banyak perusahaan memberikan sebagian atau seluruh kenaikan gaji dan bonus berdasarkan prestasi, yang sebagian besar ditentukan melalui penilaian kinerja.

7) Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan pangkat biasanya didasarkan pada kinerja seseorang di masa lalu.

d. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Keith Davis dalam Mangkunegara (2005:13) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi intelektual dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) sehingga karyawan yang memiliki tingkat intelektual yang memadai untuk pekerjaannya dan terampil dalam mengerjakannya akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Sedangkan faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang optimal.

Menurut Mangkunegara (2005:16) terdapat 2 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Faktor individu merupakan faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain hubungan kerja, iklim kerja, fasilitas kerja dan pola komunikasi yang harmonis.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai acuan dalam sebuah penelitian serta sebagai pembandingan dari penelitian yang akan dilakukan. Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Hidayat pada tahun 2017 dengan judul “Pengaruh Organisasi Pembelajaran dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Tengah” merupakan penelitian menggunakan metode regresi linear berganda. Salah satu variabel yaitu *learning organization* dan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Mizola, Susi Hendriani dan Yulia Efni pada tahun 2016 dengan judul “*Effect of Learning Organization, Leadership and Workload on the Performance of Employees of the Central Office PT Bank Riau KEPRF*” juga merupakan penelitian yang menggunakan analisis regresi linear berganda, sehingga juga memiliki kesamaan pada salah satu variabel yaitu *learning organization* dan metode penelitiannya.

Penelitian lain dilakukan oleh Solehatusya’diah pada tahun 2017 dengan judul “Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PT. Kitadin Tenggara Seberang”. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear sederhana. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu kompetensi.

Penelitian terkait kompetensi juga dilakukan oleh Sujiati, M. Syamsul Ma’arif dan Mukhamad Najib pada tahun 2017 dengan judul “*The Effect of Motivation and Competence on Employee Performance in Satellite Technology Center-National Institute Aeronautics and Space*”. Penelitian ini menggunakan metode SEM PLS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penggunaan variabel kompetensi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rahmat Hidayat (2017)	<i>Learning Organization</i> (X ₁) Manajemen Pengetahuan (X ₂) Kinerja Pegawai (Y)	Regresi linear berganda	<i>Learning Organization</i> dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

Dilanjutkan ke halaman berikutnya

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

2	Mizola, Hendriani, Efni (2016)	Susi Yulia	<i>Learning Organization (X₁) Leadership (X₂) Workload (X₃) Performance of employee (Y)</i>	Regresi linear berganda	<i>Learning Organization, leadership dan workload secara simultan berpengaruh positif terhadap performance of employee Learning organization secara parsial berpengaruh positif terhadap performance of employee Leadership secara parsial berpengaruh positif terhadap performance of employee Workload secara parsial tidak berpengaruh terhadap performance of employee</i>
3	Sholehatusya'diah (2017)		Kompetensi (X ₁) Kinerja Karyawan (Y)	Regresi linear sederhana	Variabel kompetensi memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Dilanjutkan ke halaman berikutnya

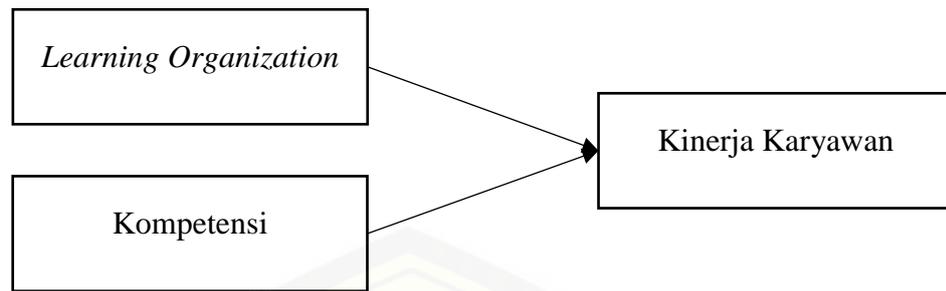
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

4	Sujiati, M. Syamsul Ma'arif, Mukhamad Najib (2017)	Motivasi (X_1) Kompetensi (Z) Kinerja Karyawan (Y)	SEM PLS	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi
---	--	--	---------	---

Sumber: Hidayat (2017), Mizola *et al.*, (2016), Sholehatusya'diah (2017), Sujiati *et al.*, (2017)

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan paparan teoritis maupun empiris maka dibuatlah sebuah kerangka konseptual yang bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam menguraikan pokok permasalahan yang ada. Penelitian ini menggunakan variabel *learning organization*, kompetensi dan kualitas sumber daya manusia sebagai variabel bebas dengan asumsi bahwa masing masing variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang merupakan variabel terikat. Dengan demikian dapat digambarkan kerangka konseptual dari penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah tahun 2019

Keterangan:

————> : Berpengaruh secara parsial

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Penelitian ini menguji bagaimana pengaruh *learning organization* dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Terdapat tiga variabel yang diuji dalam penelitian ini yaitu *learning organization* (*independent variable*), kompetensi (*independent variable*), dan kinerja karyawan (*dependent variable*). Variabel *learning organization* dan kompetensi karyawan diduga mempengaruhi kinerja karyawan PT Jember Intermedia Pers. Oleh karena itu, peneliti akan melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh *learning organization* dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT Jember Intermedia Pers.

2.4.1 Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan

Pedler *et al.*, (dalam Wilson, 1999:78) mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi yang memfasilitasi pembelajaran seluruh anggotanya dan terus mengubah dirinya menjadi lebih baik. Dalam sebuah organisasi dibutuhkan adaptasi dalam menghadapi perubahan sehingga peran *learning organization* sangat penting untuk mengoptimalkan kinerja pegawai (Hidayat, 2017). Hal ini juga dibuktikan dengan hasil penelitian Mizola *et al.*, (2016) yang menunjukkan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

H1: *Learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jember Intermedia Pers.

2.4.2 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Kartika dan Sugiarto (2014) menyatakan bahwa analisis kompetensi sebagian besar dilakukan untuk pengembangan karier, namun penentuan tingkat kompetensi juga dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Penelitian Sholehatusya'diah (2017) juga menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula penelitian Sujiati *et al.*, (2017) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H2: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jember Intermedia Pers.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan *explanatory research* karena bertujuan menguji keterkaitan beberapa variabel dan menguji atau membuktikan suatu teori atau hipotesis untuk memperkuat atau menolak teori atau hipotesis hasil penelitian terdahulu. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan objek PT Jember Intermedia Pers. Pada objek tersebut akan dianalisis pengaruh *learning organization* dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2017:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Populasi pada penelitian ini adalah 40 karyawan tetap PT Jember Intermedia Pers.

3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Penelitian ini mengambil bagian dari populasi sebagai sampel dengan teknik sensus. Menurut Sugiyono (2017:82) teknik sampling sensus merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Berdasarkan pengertian tersebut maka jumlah sampel pada penelitian ini adalah 40 orang karyawan tetap PT Jember Intermedia Pers.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data kualitatif yang dikuantitatifkan. Pernyataan yang terdapat didalam kuesioner diterjemahkan ke dalam angka

dengan menggunakan pengukuran skala likert. Angka-angka tersebut kemudian diolah menggunakan perhitungan statistik dan diinterpretasikan kembali secara kualitatif.

3.3.2 Sumber Data

Terdapat 2 sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang didapatkan langsung dari sumbernya. Soeratno dan Arsyad (dalam Widoyoko, 2017:23) mendefinisikan data primer sebagai data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh organisasi yang menerbitkan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara, jawaban kuesioner dari responden, serta data dari *website* perusahaan.

b. Data Sekunder

Selain data primer pada penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan dan diolah oleh orang atau organisasi lain (Widoyoko, 2017:23). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa studi literatur dan penelitian terdahulu.

Untuk mendapatkan data tersebut, terdapat beberapa metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini. Metode yang digunakan untuk mengambil data primer dan data sekunder diatas adalah sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara dilakukan sebagai teknik pengumpulan data dengan melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti. Selain itu, metode wawancara dilakukan untuk memastikan agar interpretasi responden terhadap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner adalah sama dengan yang dimaksudkan oleh peneliti.

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk

dijawab. Data dari kuesioner merupakan data utama yang akan diinput untuk memperoleh hasil penelitian.

c. Studi Pustaka

Studi Pustaka digunakan untuk mendapatkan pengetahuan yang mendukung penelitian yang dilakukan. Studi pustaka dilakukan dengan cara membaca literatur, jurnal, serta data perusahaan yang dapat diakses melalui internet.

3.4 Identifikasi Variabel

Variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua yaitu:

- a. Variabel bebas atau *independent variable* merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan pada variabel terikat. Variabel bebas pada penelitian ini adalah *learning organization* (X_1) dan kompetensi (X_2).
- b. Variabel terikat atau *dependent variable* merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel bebas. Variabel terikat pada penelitian ini yaitu kinerja karyawan (Y).

3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional memberikan definisi masing-masing variabel serta memaparkan apa saja yang menjadi indikator dari variabel yang diteliti. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel bebas atau *independent variable*

1). *Learning organization* (X_1)

Pada penelitian ini *learning organization* didefinisikan sebagai kegiatan PT Jember Intermedia Pers dalam memperluas kapasitas organisasi dengan memelihara pemikiran baru, mewadahi aspirasi kolektif dan terus belajar bersama agar dapat mencapai hasil yang diinginkan. Indikator *learning organization* dalam penelitian ini yaitu:

a) Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi

PT Jember Intermedia Pers mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab.

b) Berfikir kritis

Dalam menerima informasi, PT Jember Intermedia Pers menganjurkan setiap karyawan untuk melakukan evaluasi terlebih dahulu untuk meyakinkan kebenaran informasi tersebut.

c) Terbuka terhadap perubahan

PT Jember Intermedia Pers dapat menyikapi dan memilah dengan baik perubahan yang terjadi berkaitan dengan perusahaan.

d) Berpandangan luas

PT Jember Intermedia Pers dapat menerima pendapat karyawan dalam berbagai situasi

e) Berani mengambil keputusan

PT Jember Intermedia Pers mampu memilih langkah terbaik dari alternatif yang ada berkaitan dengan jalannya perusahaan.

f) Menghargai kreativitas

PT Jember Intermedia Pers menghargai hasil kerja karyawan dengan tidak memberikan kritik yang bersifat menjatuhkan.

g) Mampu menginspirasi orang lain

PT Jember Intermedia Pers dapat menginspirasi karyawan untuk terus berprestasi.

h) Mampu menyelesaikan konflik

PT Jember Intermedia Pers dapat menyelesaikan konflik yang terjadi.

2). Kompetensi (X₂)

Pada penelitian ini, kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar karyawan PT Jember Intermedia Pers yang mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir yang berlaku dalam situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama serta memiliki pengaruh

terhadap efektifitas pekerjaan yang dilakukan. Indikator kompetensi pada penelitian ini adalah:

a) Pengetahuan

Pemahaman karyawan PT Jember Intermedia Pers terhadap tugas dalam pekerjaannya masing-masing.

b) Keahlian

Kemampuan karyawan PT Jember Intermedia Pers dalam mengerjakan tugasnya.

c) Sikap

Memiliki etika yang baik dalam bersikap dengan sesama karyawan PT Jember Intermedia Pers.

b. Variabel terikat atau *dependent variable*

1) Kinerja karyawan (Y)

Pada penelitian ini, kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja karyawan PT Jember Intermedia Pers baik dalam kualitas maupun kuantitas serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan pekerjaan masing-masing. Indikator pengukuran kinerja karyawan pada penelitian ini yaitu:

a) Kualitas kerja

Kualitas hasil kerja karyawan PT Jember Intermedia Pers sesuai dengan SOP masing-masing pekerjaan.

b) Kuantitas kerja

Karyawan PT Jember Intermedia Pers menyelesaikan seluruh tugas dalam pekerjaannya.

c) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yang dilakukan oleh karyawan PT Jember Intermedia Pers dalam menyelesaikan tugasnya.

d) Kemandirian karyawan

Kemampuan karyawan PT Jember Intermedia Pers dalam mengerjakan tugasnya secara mandiri.

3.6 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang mengenai suatu fenomena sosial (Sugiyono, 2017:93). Untuk menentukan skor penelitian, pengukuran ditentukan dari masing masing variabel dengan menggunakan skala likert dan kriteria pengukurannya adalah sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Ragu-ragu (RG) : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

Uji instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data, agar data yang diperoleh memiliki tingkat akurasi dan konsisten yang tinggi. Oleh karena itu instrumen penelitian yang digunakan harus valid dan reliabel.

a. Uji Validitas

Uji validitas berguna untuk mengetahui kesesuaian kuesioner yang digunakan peneliti untuk memperoleh data dari responden. Apabila peneliti menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data penelitian, maka item-item yang disusun pada kuesioner merupakan alat tes ukur dalam penelitian tersebut. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan Pearson Correlation, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian nilai signifikansi dari korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan α sebesar 5%. Rumus Pearson Correlation menurut Widoyoko (2017:153) sebagai berikut:

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

Dimana:

r_{xy} = koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

X = skor instrumen yang akan dicari validitasnya

Y = skor instrumen yang dijadikan sebagai standar

Hasil dari r_{xy} (r-hitung) kemudian dibandingkan dengan nilai r-tabel sesuai dengan taraf signifikansi yang digunakan. Apabila nilai r-hitung lebih besar dari nilai r-tabel maka instrumen dikatakan valid. Sedangkan apabila keputusan diambil berdasarkan nilai signifikansi, apabila nilai signifikansi kurang dari 5% maka instrumen dikatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner yang diajukan dan dilakukan dapat memberikan hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama pada waktu yang berlainan. Uji reliabilitas alat ukur menggunakan *Cronbach Alpha*, jika nilai dari *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60 maka dikatakan reliabel. Rumus *Cronbach Alpha* menurut Widoyoko (2017:163) sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Dimana:

r_{11} = koefisien reliabilitas alpha

k = jumlah item pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

3.7.2 Uji normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan *Kolmogrov-Sirnov Test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa

dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan kolmogrov-sirnov Test adalah sebagai berikut:

- a. Jika signifikan $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
- b. Jika signifikan $< 0,05$ maka data tersebut berdistribusi tidak normal

3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk menganalisis data hasil penelitian digunakan metode regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Dalam penelitian ini variabel bebas atau *independent variable* yaitu *learning organization* (X_1) dan kompetensi (X_2) sedangkan variabel terikat atau *dependent variable* yaitu kinerja karyawan (Y). Persamaan regresi menurut Sugiyono (2017:275) yaitu:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana:

Y = Variabel kinerja karyawan

α = Konstanta

β = Koefisien regresi

X_1 = Variabel *learning organization*

X_2 = Variabel kompetensi

e = Variabel pengganggu (*error*)

3.7.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan agar hasil regresi dapat memenuhi kriteria *Best Linier Unbiased Estimator* (BLUE). Uji asumsi klasik yang dilakukan pada penelitian ini adalah uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji multikolinearitas

Bertujuan untuk melihat apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Jika terjadi korelasi, maka dalam persamaan regresi tersebut terdapat masalah multikolinearitas. Menurut Gujarati (2012:432) untuk mengetahui adanya gejala multikolinearitas yaitu dengan

menganalisis nilai *tolerance* dan VIF (*Varian Inflation Factor*). Jika nilai VIF > 10 dan toleransi 0.1 maka dapat disimpulkan dalam persamaan regresi terdapat masalah multikolinearitas.

b. Uji heteroskedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika hasilnya berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan membuat Scatterplot (alur sebaran) antara residual dan nilai prediksi dari variabel terikat yang telah distandarisasi. Jika terdapat pola tertentu seperti bergelombang, melebar, atau menyempit maka terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2013:139).

3.7.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikan pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun uji hipotesis tersebut menggunakan uji parsial (Uji t). Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2017:250). Berikut langkah-langkah uji hipotesis dengan uji t:

a. Merumuskan hipotesis

- 1) $H_0 : \beta_i = 0$, artinya variabel bebas bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel terikat.
- 2) $H_a : \beta_i \neq 0$, artinya variabel bebas merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel terikat.

b. Menentukan taraf signifikansi

c. Menentukan t hitung dan t tabel

t tabel dapat dicari pada tabel statistik dengan uji 2 sisi. Untuk mencari t tabel dibutuhkan nilai df melalui rumus:

$$df = n - k - 1$$

dimana:

df = *degree of freedom*

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

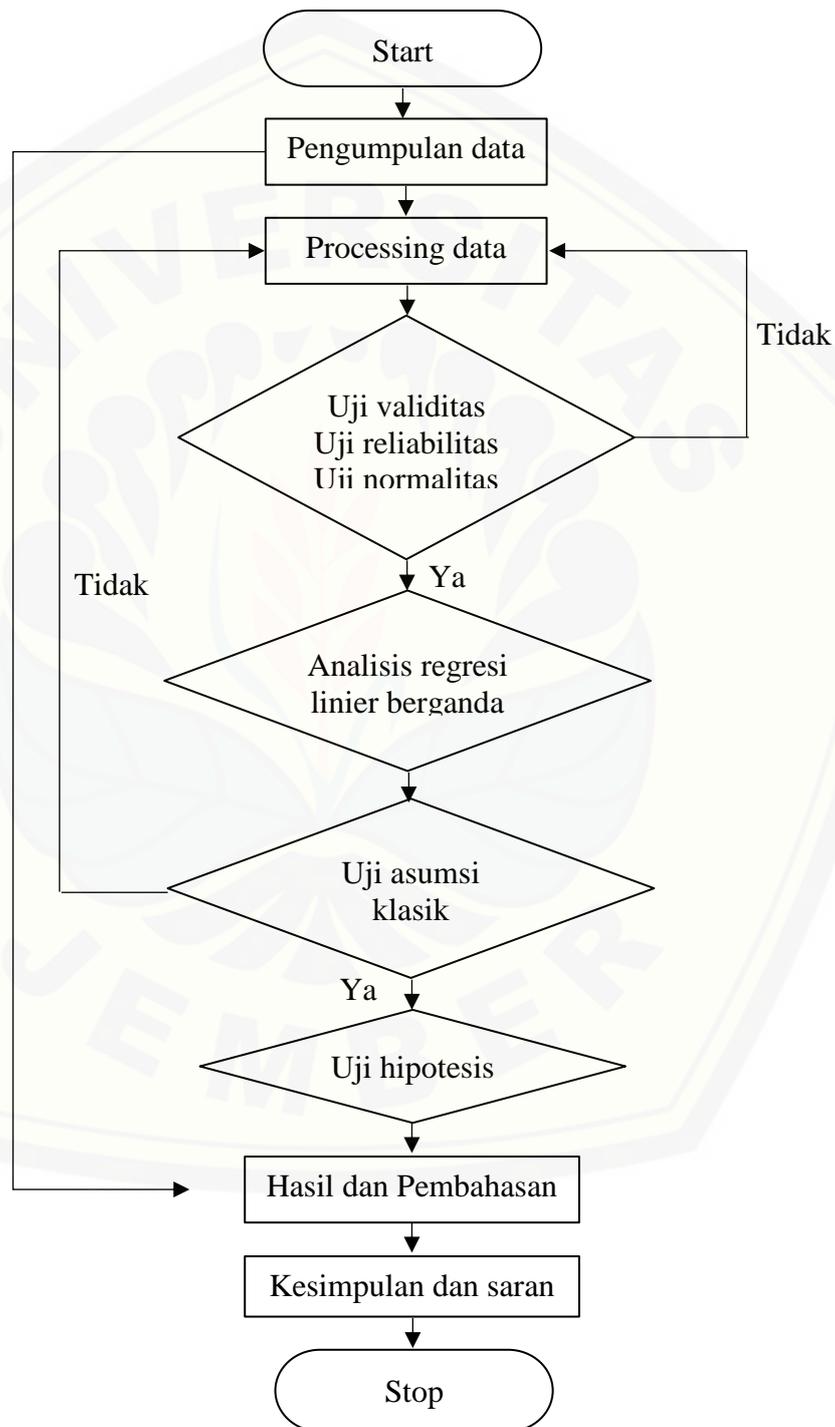
d. Pengambilan keputusan

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima berarti tidak ada pengaruh parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Sedangkan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak berarti terdapat pengaruh parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.



3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Berdasarkan metode analisis data yang digunakan, maka dapat disusun kerangka pemecahan masalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan kerangka pemecahan masalah diatas adalah sebagai berikut:

- a. *Start*, merupakan permulaan dan persiapan sebelum melakukan penelitian.
- b. Melakukan pengumpulan data, dimulai dari peneliti mencari dan mengumpulkan data primer dengan proses penyebaran kuesioner dan wawancara serta data sekunder yang digunakan dalam penelitian.
- c. *Processing* data, data diproses agar siap digunakan untuk pengujian dan analisis.
- d. Pengujian Instrumen, pengujian ini dilakukan untuk mengetahui data kuisioner telah valid, reliabel dan berdistribusi normal. Jika data yang diuji valid, reliabel dan berdistribusi normal, maka dapat dilakukan regresi linear berganda. Jika data tidak valid dan reliabel, maka dapat dilakukan penghapusan data yang tidak perlu atau data yang ambigu.
- e. Analisis regresi linier berganda, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
- f. Uji Asumsi Klasik, melakukan pengujian terhadap model regresi agar tidak melanggar asumsi multikolinearitas dan heteroskedastisitas.
- g. Uji hipotesis, dalam pengujian ini peneliti menggunakan uji t yakni untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh pada setiap variabel bebas terhadap variabel terikat.
- h. Hasil dan pembahasan, dalam tahap ini peneliti menyampaikan hasil dari penelitian serta memberikan pembahasan terhadap hasil analisis.
- i. Kesimpulan dan saran, menyatakan temuan – temuan sebagai hasil selama melaksanakan penelitian serta memberikan saran.
- j. *Stop*, berakhirnya penelitian.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka kesimpulan pada penelitian ini sebagai berikut:

- a. *Learning organization* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jember Intermedia Pers. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan *learning organization* maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Apabila dianalisis lebih lanjut, secara keseluruhan indikator *learning organization* dan indikator kinerja karyawan dapat dipersepsi baik oleh karyawan karena nilai rata-rata jawaban kuesioner memiliki skor antara 4 hingga 5.
- b. Kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jember Intermedia Pers. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan tersebut. Apabila dianalisis lebih lanjut, secara keseluruhan indikator kompetensi dan indikator kinerja karyawan dapat dipersepsi baik oleh karyawan karena nilai rata-rata jawaban kuesioner memiliki skor antara 4 hingga 5.

5.2 Saran

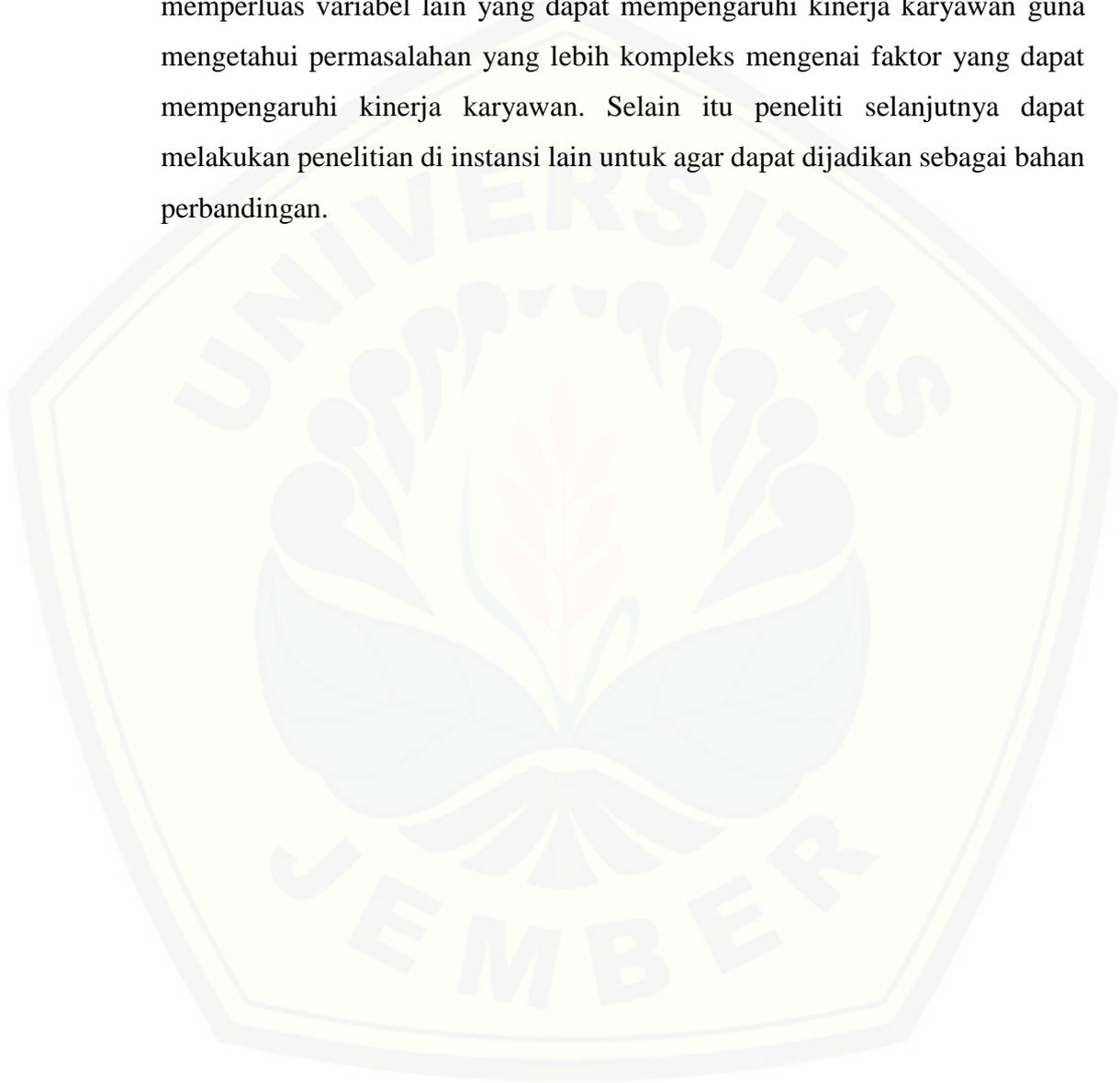
Berdasarkan hasil dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

- a. Bagi PT Jember Intermedia Pers
 - 1) Pada penelitian ini kompetensi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga diharapkan kepada karyawan PT Jember Intermedia Pers untuk berupaya meningkatkan kompetensi yang dimiliki agar menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan.
 - 2) Pada penelitian ini *learning organization* memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga diharapkan kepada PT Jember Intermedia Pers untuk meningkatkan penerapan *learning*

organization kepada seluruh karyawan agar dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan guna mengetahui permasalahan yang lebih kompleks mengenai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian di instansi lain untuk agar dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan.



DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2006. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 3rd ed. London: Kogan Page
- Che Rose, R., Kumar, N. and Ong, G.P. 2009. The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*. 25 (6).
- Cripe, E. J. 2002. *The Value-Added Employee: 31 Skills to Make Yourself irresistible to Any Company*. 2nd ed. British: Butterworth-Heinemann.
- Edison E., Anwar Y., Komariyah I. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar. 2012. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, M. S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Bumi Aksa.
- Hidayat, Rahmat. 2017. Pengaruh Organisasi Pembelajaran dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *e Jurnal Katalogis*. 5 (8): 147-153
- Kartika. L.N, Sugiarto A. 2014. Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 17 (1): 73-90
- Kessler, R. 2008. *Competency-based Performance Reviews: How to perform Employee Evaluations the Fortune 500 Way*. USA: Career Press.
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. 2011. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marquardt, M. J. 2002. *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies Black Publishing, Inc.
- Mathis, R.L. dan J.H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mizola., Hendriani, S., Efni, Y. 2016. Effect of Learning Organization, Leadership and Workload on the Performance of Employees of the Central Office PT. Bank Riau KEPRI. *European Journal of Business and Management*. 8 (8): 145-150

- Moehersono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. 5th ed. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S.P, Judge, T. 2006. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P, Judge, T. 2017. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robotham, D., and Jubb, R. (1996). Competences: Measuring the Immeasurable. *Management Development Review*, 9, 25.
- Rohida, L. 2018. Pengaruh Era Revolusi industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*. 6 (1).
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday
- Sholehatusya'diah. 2017. Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PT. Kitadin Tenggaraong Seberang. *eJournal Administrasi Negara*. 5 (2).
- Spencer, L. M. and S. M. Spencer. 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Sudarmanto. 2015. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujiati, Ma'arif. M.S, Najib. M. 2017. The Effect of Motivation and Competence on Employee Performance in Satellite Technology Center- National Institute Aeronautics and Space. *Journal of Applied Management*. 15(2): 229-237
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Widodo, J. 2007. *Learning Organization*. Malang: Bayumedia Publishing
- Wilson, J. P. 1999. *Human Resources Development*. London: Kogan Page Limited.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Widoyoko, E.P. 2017. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i Karyawan
PT Jember Intermedia Pers
Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai syarat dalam menyelesaikan studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, maka saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk memberikan informasi dan berkenan untuk menjawab kuesioner yang berkaitan dengan penelitian saya. Adapun judul penelitian saya adalah **Pengaruh *Learning Organization* dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT Jember Intermedia Pers.**

Peneliti menjamin kerahasiaan identitas pribadi serta jawaban yang Bapak/Ibu/ Sdr/i berikan. Oleh karena itu kami mohon Bapak/Ibu/ Sdr/i berkenan mengisi kuesioner dengan jujur dan sebenar-benarnya.

Kerjasama dan kesediaan Bapak/Ibu/ Sdr/i sangat berarti bagi kesuksesan penelitian ini. Dengan demikian saya mengucapkan banyak terimakasih atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/ Sdr/i dalam pengisian kuesioner ini.

Hormat saya,

Icha Amaliya Ghafur
NIM 160810201169

KUESIONER PENELITIAN**A. Identitas Responden**

1. Nomor : (diisi oleh peneliti)
2. Nama :
3. Usia : tahun
4. Jenis Kelamin : L / P
5. Masa Kerja : tahun
6. Pendidikan terakhir :
7. Jabatan/divisi :

B. Petunjuk Pengisian

1. Daftar pernyataan ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan sebenarnya.
2. Berilah tanda centang (\surd) pada kolom jawaban yang telah disediakan. Terdapat 5 pilihan jawaban, yaitu:
 - a) Sangat Setuju (SS) : Skor 5
 - b) Setuju (S) : Skor 4
 - c) Ragu-ragu (RG) : Skor 3
 - d) Tidak Setuju (TS) : Skor 2
 - e) Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

Learning Organization

No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1	Perusahaan mendorong saya untuk melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab					
2	Dalam menerima informasi, perusahaan menganjurkan saya melakukan evaluasi terlebih dahulu untuk meyakinkan kebenaran informasi tersebut.					
3	Perusahaan menyikapi dan memilah dengan baik perubahan yang terjadi					
4	Perusahaan dapat menerima pendapat saya dalam berbagai situasi					
5	Perusahaan mampu memilih langkah terbaik dari alternatif yang ada berkaitan dengan jalannya perusahaan					
6	Perusahaan menghargai hasil kerja saya dengan tidak memberikan kritik yang menjatuhkan					
7	Perusahaan menginspirasi saya untuk terus berprestasi					
8	Perusahaan dapat menyelesaikan setiap konflik yang terjadi					

Kompetensi

No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1	Saya memahami tugas dalam pekerjaan saya					
2	Saya memiliki kemampuan dalam mengerjakan tugas pada pekerjaan saya					
3	Saya selalu menjaga etika dalam bersikap dengan sesama karyawan					

Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan SOP					
2	Saya mampu menyelesaikan seluruh tugas dalam pekerjaan saya					
3	Saya tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan saya					
4	Saya mengerjakan tugas saya secara mandiri					

Lampiran 2. Karakteristik Responden

Usia Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23	4	10.0	10.0	10.0
	25	2	5.0	5.0	15.0
	27	1	2.5	2.5	17.5
	28	3	7.5	7.5	25.0
	29	3	7.5	7.5	32.5
	32	2	5.0	5.0	37.5
	34	5	12.5	12.5	50.0
	35	4	10.0	10.0	60.0
	36	2	5.0	5.0	65.0
	38	1	2.5	2.5	67.5
	39	2	5.0	5.0	72.5
	40	3	7.5	7.5	80.0
	41	2	5.0	5.0	85.0
	42	1	2.5	2.5	87.5
	45	1	2.5	2.5	90.0
	46	2	5.0	5.0	95.0
	49	1	2.5	2.5	97.5
	60	1	2.5	2.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	27	67.5	67.5	67.5
	P	13	32.5	32.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	12.5	12.5	12.5
	2	2	5.0	5.0	17.5
	4	2	5.0	5.0	22.5
	5	5	12.5	12.5	35.0
	7	4	10.0	10.0	45.0
	8	1	2.5	2.5	47.5
	9	1	2.5	2.5	50.0
	10	4	10.0	10.0	60.0
	11	1	2.5	2.5	62.5
	12	1	2.5	2.5	65.0
	13	2	5.0	5.0	70.0
	14	1	2.5	2.5	72.5
	15	2	5.0	5.0	77.5
	16	1	2.5	2.5	80.0
	17	2	5.0	5.0	85.0
	18	2	5.0	5.0	90.0
	20	3	7.5	7.5	97.5
	30	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	3	7.5	7.5	7.5
	S1	30	75.0	75.0	82.5
	S2	2	5.0	5.0	87.5
	SMA	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden

Nomor	<i>Learning Organization</i>									$\Sigma X1$	$\bar{X}1$
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8			
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	
2	4	5	3	4	3	3	4	5	31	4	
3	5	5	3	3	5	3	4	4	32	4	
4	5	4	5	3	4	4	5	4	34	4	
5	4	4	4	3	4	3	4	4	30	4	
6	4	5	5	4	4	4	5	4	35	4	
7	5	5	4	4	4	4	5	4	35	4	
8	4	4	3	3	4	4	3	3	28	4	
9	5	5	5	5	5	5	5	4	39	5	
10	4	4	4	3	3	4	4	3	29	4	
11	5	5	5	5	5	5	5	4	39	5	
12	5	5	5	4	5	5	5	4	38	5	
13	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	
14	4	4	3	4	4	4	4	3	30	4	
15	5	5	3	4	4	5	5	3	34	4	
16	4	4	4	4	4	4	4	3	31	4	
17	4	4	3	4	4	3	4	3	29	4	
18	4	4	3	4	4	4	4	4	31	4	
19	4	4	4	5	4	5	4	4	34	4	
20	5	5	3	3	3	3	4	3	29	4	
21	4	4	4	3	4	3	3	3	28	4	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	
23	5	5	5	4	5	5	4	4	37	5	
24	5	5	5	4	4	4	5	5	37	5	
25	5	4	4	4	4	3	4	4	32	4	
26	5	4	4	4	4	4	4	3	32	4	
27	5	4	4	4	3	4	4	3	31	4	

28	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
29	4	5	3	3	3	3	5	4	30	4
30	4	4	5	4	5	4	4	4	34	4
31	4	5	4	5	4	4	5	5	36	5
32	5	4	5	5	5	4	4	4	36	5
33	4	5	5	4	4	5	5	4	36	5
34	5	5	5	5	5	4	4	4	37	5
35	5	4	5	5	4	4	4	5	36	5
36	5	5	4	4	5	4	4	5	36	5
37	5	4	4	4	5	5	5	4	36	5
38	5	4	4	5	5	4	5	5	37	5
39	4	5	5	5	4	4	4	4	35	4
40	4	5	4	5	5	4	4	4	35	4

Nomor	Kompetensi				
	X2.1	X2.2	X2.3	$\sum X2$	$\bar{X}2$
1	5	5	5	15	5
2	5	4	4	13	4
3	5	5	5	15	5
4	4	4	4	12	4
5	5	5	4	14	5
6	5	5	5	15	5
7	5	5	5	15	5
8	4	4	4	12	4
9	5	5	5	15	5
10	4	4	5	13	4
11	5	4	5	14	5
12	5	5	5	15	5
13	4	4	4	12	4
14	4	4	4	12	4

15	5	5	5	15	5
16	4	4	4	12	4
17	4	4	4	12	4
18	4	4	4	12	4
19	4	4	4	12	4
20	5	5	5	15	5
21	5	5	5	15	5
22	5	5	5	15	5
23	5	5	5	15	5
24	5	5	5	15	5
25	5	5	4	14	5
26	4	5	4	13	4
27	5	3	5	13	4
28	5	5	5	15	5
29	4	4	4	12	4
30	4	4	4	12	4
31	4	4	4	12	4
32	4	5	5	14	5
33	4	5	4	13	4
34	5	5	5	15	5
35	4	4	4	12	4
36	4	5	5	14	5
37	4	5	5	14	5
38	4	5	4	13	4
39	5	4	5	14	5
40	4	5	5	14	5

Nomor	Kinerja Karyawan					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	ΣY	\bar{Y}
1	5	5	4	5	19	5
2	4	4	4	4	16	4
3	4	5	5	5	19	5
4	4	4	4	5	17	4
5	4	4	4	5	17	4
6	5	5	4	4	18	5
7	5	4	5	5	19	5
8	4	4	4	5	17	4
9	4	5	5	5	19	5
10	4	4	4	4	16	4
11	5	4	5	5	19	5
12	5	5	4	4	18	5
13	4	4	5	4	17	4
14	4	3	3	4	14	4
15	5	4	5	5	19	5
16	4	4	4	4	16	4
17	4	4	4	4	16	4
18	4	4	4	4	16	4
19	4	5	4	4	17	4
20	5	5	5	5	20	5
21	4	4	4	4	16	4
22	5	5	5	5	20	5
23	5	4	4	5	18	5
24	5	5	4	4	18	5
25	4	4	4	4	16	4
26	4	4	4	4	16	4
27	4	4	4	4	16	4
28	5	4	4	5	18	5

29	4	4	4	4	16	4
30	4	4	4	4	16	4
31	5	5	4	4	18	5
32	5	4	4	4	17	4
33	5	5	4	4	18	5
34	4	4	4	4	16	4
35	5	4	5	4	18	5
36	5	4	4	4	17	4
37	4	4	5	5	18	5
38	4	5	5	5	19	5
39	5	4	4	5	18	5
40	5	4	5	5	19	5

LO	Pearson Correlation	.520**	.493**	.736**	.716**	.690**	.697**	.646**	.636**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel Kompetensi (X₂)

		X2.1	X2.2	X2.3	kompetensi
X2.1	Pearson Correlation	1	.367*	.603**	.806**
	Sig. (2-tailed)		.020	.000	.000
	N	40	40	40	40
X2.2	Pearson Correlation	.367*	1	.451**	.768**
	Sig. (2-tailed)	.020		.003	.000
	N	40	40	40	40
X2.3	Pearson Correlation	.603**	.451**	1	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000
	N	40	40	40	40
kompetensi	Pearson Correlation	.806**	.768**	.842**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

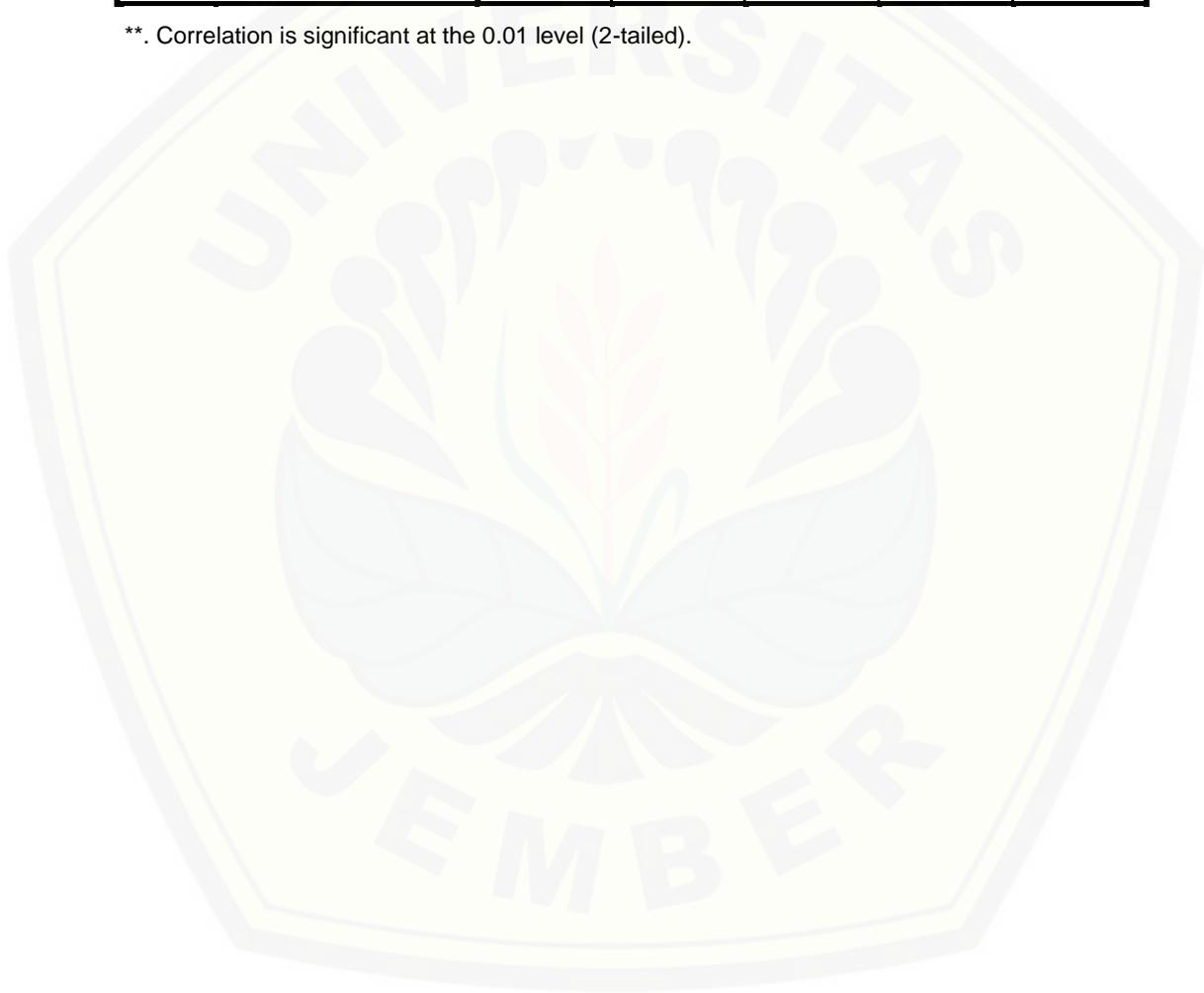
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	kinerja
Y1.1	Pearson Correlation	1	.307	.206	.239	.695**
	Sig. (2-tailed)		.054	.202	.138	.000
	N	40	40	40	40	40
Y1.2	Pearson Correlation	.307	1	.298	.134	.625**
	Sig. (2-tailed)	.054		.062	.409	.000
	N	40	40	40	40	40

Y1.3	Pearson Correlation	.206	.298	1	.539**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.202	.062		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
Y1.4	Pearson Correlation	.239	.134	.539**	1	.639**
	Sig. (2-tailed)	.138	.409	.000		.000
	N	40	40	40	40	40
kinerja	Pearson Correlation	.695**	.625**	.660**	.639**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel *Learning Organization* (X_1)

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.801	8

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Variabel *Kompetensi* (X_2)

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.726	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Variabel *Kinerja Karyawan* (Y)

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.617	4

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Lampiran 6. Hasil Uji Normalitas Data**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.06008277
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.096
	Negative	-.056
Test Statistic		.096
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Lampiran 7. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.674 ^a	.455	.425	1.088

a. Predictors: (Constant), kompetensi, LO

b. Dependent Variable: kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.573	2	18.286	15.438	.000 ^b
	Residual	43.827	37	1.185		
	Total	80.400	39			

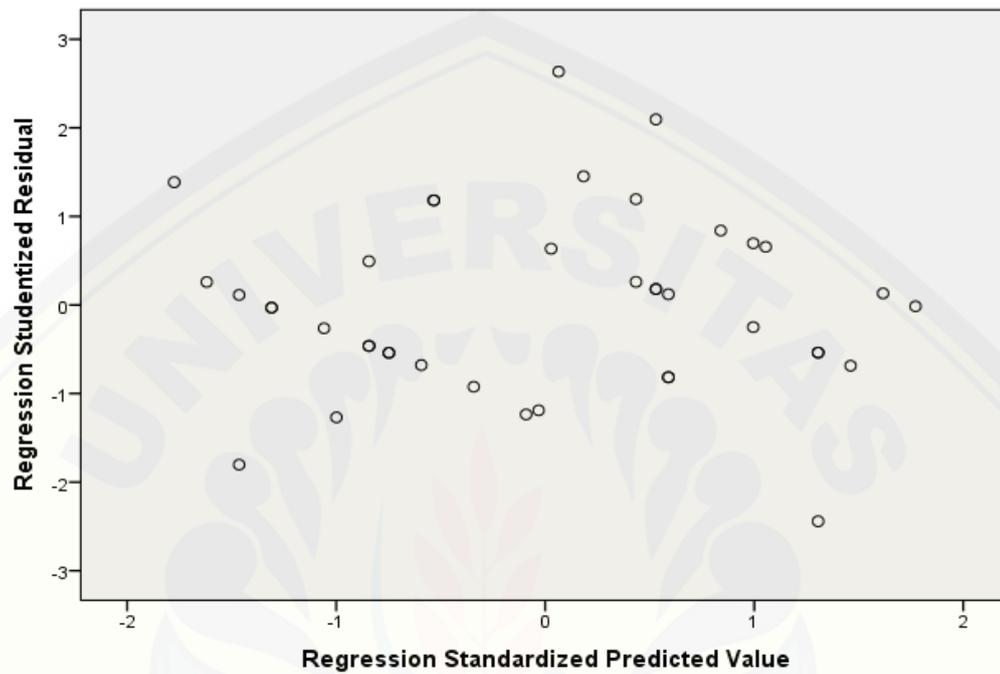
a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), kompetensi, LO

Coefficient^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.852	2.254		2.152	.038		
	LO	.150	.057	.341	2.632	.012	.879	1.137
	kompetensi	.543	.148	.476	3.675	.001	.879	1.137

a. Dependent Variable: kinerja

Lampiran 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas**Scatterplot****Dependent Variable: kinerja**

Lampiran 9. Tabel Distribusi t

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688