

**PERAN KUALITAS MODAL MANUSIA DAN PEMBELAJARAN  
ORGANISASI TERHADAP INOVASI ORGANISASI**

**(Studi Kasus Di BMT NU Sejahtera Kota Semarang)**

**Skripsi  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh:**

**Farah Hanifah**

**NIM: 30401700077**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2021**

**PERAN KUALITAS MODAL MANUSIA DAN PEMBELAJARAN  
ORGANISASI TERHADAP INOVASI ORGANISASI**

**(Studi Kasus Di BMT NU Sejahtera Semarang)**

**Skripsi  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh:**

**Farah Hanifah**

**NIM: 30401700077**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2021**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**SKRIPSI**

**PERAN KUALITAS MODAL MANUSIA DAN PEMBELAJARAN  
ORGANISASI TERHADAP INOVASI ORGANISASI**

**(Studi Kasus Di BMT NU Sejahtera Semarang)**

**Disusun Oleh:**

**Farah Hanifah**

**Nim: 30401700077**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

جامعته سلطان أبجوج الإسلامية

Semarang, 21 Juni 2021

Pembimbing,



Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si

NIK. 210499045

**PERAN KUALITAS MODAL MANUSIA DAN PEMBELAJARAN  
ORGANISASI TERHADAP INOVASI ORGANISASI**

**(Studi Kasus Di BMT NU Sejahtera Semarang)**

**Disusun Oleh:**

**Farah Hanifah**

**Nim: 30401700077**

Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal 03 Juli 2021

Pembimbing


Penguji I



Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si

Dra. Sri Hindah Pudjiastuti, MM

Penguji II



Digitally signed  
by Marno  
Nugroho,Dr.E  
Date: 2021.07.14  
15:51:21 +07'00'

Dr. E. Marno Nugroho, MM

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Manajemen Tanggal 03 Juli 2021

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM

NIK. 210499042

## PERNYATAAN KEASLIAN ARTIKEL

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Farah Hanifah

NIM : 30401700077

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa artikel yang berjudul “**Peran Kualitas Modal Manusia dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi (Studi Kasus di BMT NU Sejahtera Kota Semarang)**” adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam artikel ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Apabila dikemudian hari terbukti artikel ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 19 Agustus 2021

Yang memberi pernyataan

Dosen Pembimbing



**Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si**  
NIK. 210499045



**Farah Hanifah**  
30401700077

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

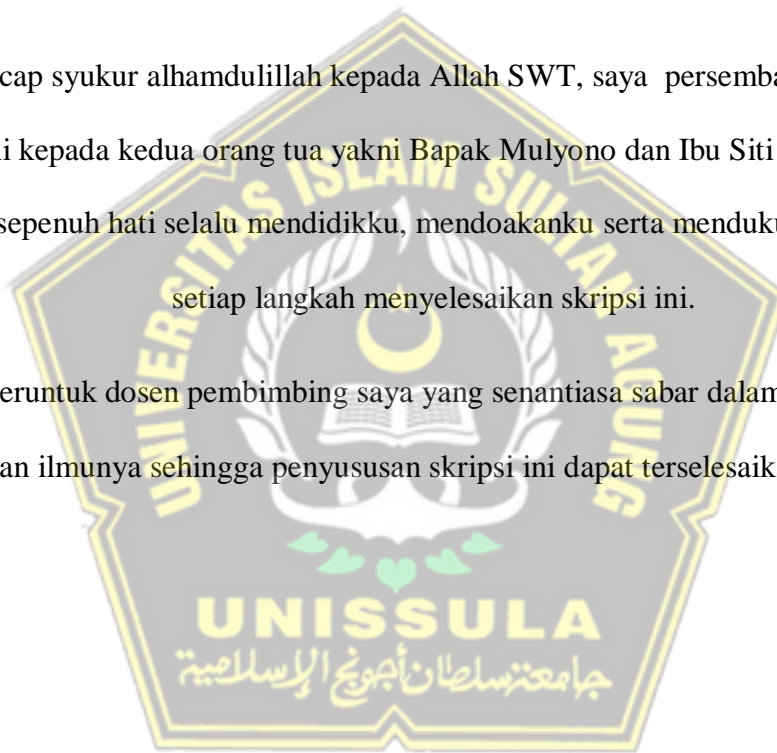
*Apapun yang kita semogakan, sudah Allah persiapkan jawabannya bahkan selalu lebih indah dari apa yang telah kita bayangkan.*

### **Persembahan**

*Bismillahirrahmanirrahim*

Mengucap syukur alhamdulillah kepada Allah SWT, saya persembahkan karya skripsi ini kepada kedua orang tua yakni Bapak Mulyono dan Ibu Siti Rokhimah yang dengan sepenuh hati selalu mendidikku, mendoakanku serta mendukung saya dalam setiap langkah menyelesaikan skripsi ini.

Serta teruntuk dosen pembimbing saya yang senantiasa sabar dalam memberikan arahan dan ilmunya sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh*

Alhamdulillah, puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan anugerah dan limpahkan rahmat serta hidayah-Nya, Shalawat dan salam yang senantiasa tercurahkan kepada nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian Skripsi yang berjudul “PERAN KUALITAS MODAL MANUSIA DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP INOVASI ORGANISASI” dapat diselesaikan dengan baik. Penulisan skripsi ini sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Strata 1 (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis menyadari telah mendapatkan banyak ilmu, bimbingan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak. Maka dari itu, dengan kerendahan hati, perkenankanlah penulis untuk mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang selalu memberikan nikmat yang luar biasa berupa iman, islam dan kesehatan sehingga dapat menyelesaikan penyusunan penelitian Skripsi ini
2. Ibu Prof. Hj. Olivia Fachrunisa, S.E, M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. H. Ardhian Adhiatma, S.E, M.M. selaku Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

4. Bapak Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah sabar mengarahkan penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini.
5. Kedua orang tua saya yang setiap hari selalu memberikan seluruh kasih sayang, cinta, dukungan dan semangat serta mendoakanku setiap waktu.
6. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang bermanfaat bagi penulis.
7. Sahabat dan teman-teman seperjuangan saya (Eva, Inggrit, Indah, Annisa, Bella, Putri, Sekar, Ardeana, Widya) yang selalu memberikan dukungan motivasi dan bantuannya dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan karena masih terdapat kekurangan. Oleh sebab itu, penulis dengan senang hati menerima segala kritik maupun saran yang sifatnya membangun guna perbaikan ilmu pengetahuan dimasa yang akan datang. Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membaca. Terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh*

Semarang, 21 Juni 2021

Farah Hanifah



## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh variabel pembelajaran organisasi dan kualitas modal manusia terhadap inovasi organisasi. Pengambilan sampel menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode purposive sampling dan sampel yang diambil sebanyak 58 responden dari karyawan BMT NU Sejahtera Kota Semarang dengan instrumen penelitian yang berupa kuesioner. Analisis data menggunakan regresi linier berganda atau *analysis path*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasi terhadap kualitas modal manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan. Variabel kualitas modal manusia terhadap inovasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan. Variabel pembelajaran organisasi terhadap inovasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan.

Kata Kunci : *Organizational Learning, Quality Human Capital, and Organizational Innovativeness.*

## **ABSTRACT**

*The aims of this study is to analyze and describe the effect of organizational learning variables and the quality of human capital on organizational innovation. Sampling using non-probability sampling technique with purposive sampling method and samples taken as many as 58 respondents from employees of BMT NU Sejahtera Semarang City with research instruments in the form of questionnaires. Data analysis used multiple linear regression or path analysis. The results showed that the organizational learning variable on the quality of human capital had a positive and significant effect. The variable quality of human capital on organizational innovation has a positive and significant effect. Organizational learning variable on organizational innovation has a positive and significant influence.*

**Keywords** : *Organizational Learning, Quality Human Capital, and Organizational Innovativeness.*

## INTISARI

Penelitian ini membahas tentang peningkatan inovasi organisasi melalui pembelajaran organisasi dan kualitas modal manusia. Inovasi organisasi merupakan Sebuah upaya organisasi dalam mendorong anggotanya agar lebih terbuka terhadap hal baru sehingga mampu menciptakan gagasan baru untuk dikembangkan lebih baik lagi. Kualitas modal manusia merupakan suatu modal atau aset yang dimiliki oleh individu berupa pengetahuan, ketrampilan, keahlian, dan kemampuan yang mana mereka dapat menginvestasikan dirinya sendiri untuk organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan suatu upaya organisasi dalam mendukung proses pengembangan pengetahuan bagi anggotanya agar lebih terampil sehingga membentuk kompetensi baru dan dapat dikembangkan secara terus menerus oleh organisasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik non-probability dengan metode purposive sampling yang mana mendapatkan jumlah sampel sebesar 58 responden dari karyawan BMT NU Sejahtera Kota Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang mana kemudian diolah data menggunakan SPSS 25 dan menunjukkan hasil penelitian bahwa variabel pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas modal manusia. Variabel kualitas modal manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi. Variabel pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK .....	x
INTISARI.....	xii
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1    Latar Belakang Masalah.....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	9
1.3    Tujuan Penelitian.....	9
1.4    Manfaat Penelitian.....	10
BAB II.....	11
KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. Organizational Innovativeness.....	11
2.2. Organizational Learning .....	14
2.3    Quality Human Capital .....	17
2.4.    Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis .....	21
2.4.1.    Organizational Learning dan Quality Human Capital.....	21
2.4.2.    Quality Human Capital dan Organizational Innovativeness.....	23
2.4.3.    Organizational Learning dan Organizational Innovativeness .....	23
2.5.    Kerangka Berfikir .....	24
BAB III.....	26
METODE PENELITIAN .....	26
3.1.    Jenis Penelitian .....	26

3.2.	Populasi dan Sampel .....	26
3.3.	Sumber Data.....	28
3.4.	Metode Pengumpulan Data .....	29
3.5.	Definisi Operasional Variabel .....	30
3.6.	Teknik Analisis Data.....	31
3.6.1.	Analisis Statistik Deskriptif .....	31
3.6.2.	Uji Instrumen .....	32
3.7.	Uji Asumsi Klasik.....	33
3.7.1.	Uji Normalitas .....	33
3.7.2.	Uji Multikolinieraritas.....	34
3.7.3.	Uji Heteroskedastisitas.....	34
3.8.	Uji Model.....	35
3.8.1.	Analisis Regresi Linear Berganda.....	35
3.9.	Uji Hipotesis.....	36
3.9.1.	Pengujian Hipotesis Uji t ( Parsial).....	36
3.9.2.	Uji Simultan ( Uji F ) .....	36
3.9.3.	Koefisien Determinasi.....	37
BAB IV	.....	38
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	.....	38
4.1	Identitas Responden.....	38
4.2	Karakteristik Responden.....	38
4.2.1	Jenis Kelamin.....	38
4.2.2	Tingkatan Usia.....	39
4.2.3	Tingkatan Pendidikan.....	40
4.2.4	Masa Bekerja .....	40
4.3	Analisis Kualitatif .....	41
4.3.1	Organizational Learning.....	43
4.3.2	Quality Human Capital.....	44
4.3.3	Organizational Innovativeness.....	46
4.4	Analisis Kuantitatif .....	47
4.4.1	Uji Validitas.....	47

4.4.2	Uji Reliabilitas .....	48
4.4.3	Uji Asumsi Klasik.....	49
4.4.4	Analisis Jalur .....	52
4.5	Pengujian Hipotesis .....	57
4.5.1	Uji T.....	57
4.5.2	Uji F.....	59
4.6	Koefisien Determinasi .....	60
4.7	Pembahasan.....	61
4.7.1	Pengaruh Organizational Learning Terhadap Quality Human Capital .....	61
4.7.2	Pengaruh Quality Human Capital Terhadap Organizational Innovativeness ..	63
4.7.3	Pengaruh Organizational Learning Terhadap Organizational Innovativeness ..	64
4.7.4	Hasil Keseluruhan.....	65
BAB V.....		66
PENUTUP.....		66
5.1	Kesimpulan.....	66
5.2	Saran .....	67
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	69
DAFTAR PUSTAKA .....		70
LAMPIRAN .....		74



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1 Karyawan BMT NU Sejahtera Kota Semarang .....</b>	<b>8</b>
<b>Tabel 3.1 Skala Likert .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabel 3.2 Variabel dan Indikator .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabel 4.1 Jenis Kelamin.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabel 4.2 Tingkatan usia .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabel 4.3 Tingkatan Pendidikan .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabel 4.4 Masa Bekerja .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel Organizational Learning .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel Quality Human Capital .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel Organizational Innovativeness .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabel 4.12 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabel 4.13 Regresi Pengaruh Organizational Learning Terhadap Quality Human Capital .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabel 4.14 Regresi Pengaruh Quality Human Capital Terhadap Organizational Innovativeness.....</b>	<b>54</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik ..... 25

Gambar 4.1 Analisis Jalur ..... 55





## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner.....	75
Lampiran 2 : Tabulasi Data .....	80
Lampiran 3 : Uji Validitas.....	84
Lampiran 4 : Uji Reliabilitas.....	86
Lampiran 5 : Uji Asumsi Klasik.....	89
Lampiran 6 : Uji Regresi Linier Berganda.....	92



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kondisi perekonomian di Indonesia pada era sekarang ini yang mana semakin maju dan juga berkembang mengakibatkan banyak organisasi di negara Indonesia ini mulai berlomba-lomba untuk bersaing dengan organisasi lain agar bisa menjadikan organisasi mereka lebih unggul dan lebih maju dibandingkan dengan lainnya. Perkembangan dan pertumbuhan teknologi yang begitu pesat juga secara dramatis telah mengubah iklim organisasi. Oleh sebab itu, adanya pertumbuhan perubahan secara global ini, organisasi secara tidak langsung dituntut untuk mengubah cara organisasi dalam melakukan bisnis, menjadikan sumber daya manusia (SDM)-nya lebih kreatif dan inovatif, lebih memotivasi, kompetitif, dan tak terkalahkan dibandingkan organisasi lain (Waheed et al., 2019). Sebelumnya, dalam membangun sebuah organisasi, awalnya tentu memiliki sebuah tujuan utama dari berdirinya organisasi tersebut. Namun, organisasi tersebut membutuhkan banyak hal atau terobosan baru yang harus dipersiapkan dan direncanakan untuk bisa membangun organisasi berkembang menjadi yang lebih baik lagi.

Inovasi menjadi salah satu langkah tepat sebagai upaya mempertahankan kehidupan organisasi dalam lingkungannya. Peran dari inovasi organisasi menjadi sangat penting bagi organisasi karena untuk mengarahkan organisasi

tersebut agar lebih unggul dan berkembang menjadi lebih baik lagi dalam proses pencapaiantujuan organisasi yang tepat sasaran secara efektif dan efisien (Ekawati & Soleha, 2017). Suatu organisasi harus terus menerus mengupayakan untuk berinovasi supaya tetap kompetitif atau lebih unggul dalam bersaing dengan organisasi lain. Namun, pihak organisasi harus berfokus untuk memfasilitasi individu untuk bisa melakukan inovasi pada saat praktik dan proses inovasi tersebut berlangsung. Apabila praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) dilakukan secara efektif & efisien maka bisa mempengaruhi inovasi organisasi (Vanhala & Ritala, 2016). Adanya inovasi organisasi juga dapat membawa perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri dan membantu perusahaan dalam menciptakan ide-ide baru guna menghadapi persaingan ketat antar perusahaan.

Adanya pembelajaran organisasi dapat menjadi suatu langkah pertama organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Pembelajaran organisasi menjadi salah satu bentuk fasilitas yang diberikan organisasi terhadap karyawannya dan sangat berguna bagi proses pengembangan inovasi organisasi. Karena pada zaman sekarang ini, banyak sekali perubahan dan tantangan baru yang mengharuskan suatu organisasi untuk membentuk kekuatan pembelajaran dan memperbaharui kualitas organisasi tersebut untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang ada, menjawab segala permasalahan-permasalahan yang ada dan menjaga organisasi untuk bertahan hidup dengan cara mencapai ilmu dan

pengetahuan dalam mengembangkan serta mengoptimalkan organisasi tersebut (Saadat & Saadat, 2016).

Konsep dari pembelajaran organisasi juga sudah banyak diterapkan di dalam beberapa organisasi terutama untuk organisasi yang sedang berjuang untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan mereka di dunia yang kompetitif. Terdapat banyak keuntungan dan manfaat yang timbul dengan adanya pembelajaran organisasi. Sebagai contoh pembelajaran organisasi sangat membantu organisasi itu sendiri dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan responsif terhadap segala perubahan-perubahan yang ada. Untuk mengatasi kondisi organisasi yang sedang kacau pun bisa diatasi dengan melakukan pembelajaran organisasi (Hussein et al., 2016). Pembelajaran organisasi dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Contoh dari pembelajaran organisasi secara internal yaitu dalam rapat departemen, pembaharuan penjualan mingguan dan bisa juga pada saat kursus pelatihan triwulanan. Kemudian pembelajaran organisasi dapat terjadi secara eksternal, misalnya percakapan terhadap vendor, banyak membaca literatur tentang industri baru dan mengikuti konferensi atau pameran perdagangan (Guillory & Borders, 2019). Namun, pembelajaran organisasi perlu dilakukan secara konsisten supaya mendapatkan hasil yang maksimal, seperti sumber daya manusia (SDM) yang ada bisa meningkatkan ketrampilan dan pengetahuannya. Pihak organisasi perlu memfasilitasi proses pembelajaran bagi anggotanya agar dapat mendorong dan memotivasi

anggotanya untuk mengembangkan potensi dan bakat mereka. Dengan cara melakukan pembelajaran, individu akan lebih mudah untuk meningkatkan pengetahuan atau ketrampilannya. Selaras dengan pendapat Saadat & Saadat (2016), dari awal kita dilahirkan, manusia sudah memiliki kemampuan untuk belajar karena dengan kita melakukan pembelajaran maka kita akan siap untuk beradaptasi dengan perubahan yang ada di sekitar kita.

Melihat permasalahan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, peran modal manusia sangat membantu dalam mencapai proses tersebut. Modal manusia menjadi salah satu komponen yang berpengaruh bagi organisasi untuk melakukan sebuah inovasi baru. Pentingnya modal manusia untuk semua bidang telah berkembang dan menjadi faktor utama yang mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan serta keberlangsungan hidup perusahaan. Peran manusia sebagai *human capital* (modal manusia) yang menghasilkan berbagai bentuk kompetensi sumber daya manusia seperti pengetahuan, ketrampilan, kreativitas, pengalaman, tingkat pendidikan, gagasan atau ide, dan produktivitas kerja. Bukan seperti modal lain yang diperlukan sebagai alat (*tools*). Melalui berbagai bentuk kompetensi sumber daya manusia, seperti pendidikan formal atau informal; ketrampilan dan pengalaman kerja, manusia sebagai modal manusia dapat menginvestasikan dirinya sendiri (Sombolayuk et al., 2019).

Secara sederhana, definisi dari modal manusia berbeda dengan modal fisik seperti properti, peralatan, dan modal finansial (Pasban & Nojedah, 2016). Definisi dari modal manusia adalah penggabungan dari beberapa sumber daya yang terdiri dari ketrampilan atau keahlian, pengetahuan, kecerdasan dan pengalaman yang sudah dimiliki oleh individu itu sendiri (Dom & Ahmad, 2020) . Maka dari itu, peran dari karyawan di dalam suatu organisasi sangat penting dan bermanfaat bagi kemajuan perusahaan karena sumber daya yang ada di dalam individu itu sendiri bisa digunakan untuk memunculkan ide-ide baru guna melakukan terobosan baru bagi organisasi itu sendiri. Karyawan di suatu perusahaan merupakan individu-individu yang penting karena keterlibatannya mereka terhadap segala kegiatan organisasi sehari-hari dan kontribusi karyawan atas ketrampilan dan pengetahuan mereka untuk kepentingan organisasi (Barrena-Martinez et al., 2019). Sebuah keberuntungan apabila ada organisasi yang memiliki karyawan yang bermotivasi dan berkomitmen tinggi. Tugas dari perusahaan adalah menyediakan pelatihan dan dukungan bagi karyawan tersebut agar dapat mempertahankan dan mengembangkan kemampuan yang mereka miliki supaya ketika kemampuan mereka dibutuhkan, para karyawan sudah dalam keadaan siap dalam melakukan segala pekerjaan (Dom & Ahmad, 2020). Organisasi yang di dalamnya diperkaya oleh para karyawan yang memiliki motivasi tinggi, berkomitmen, dan inovatif maka dapat mencapai segala apa pun tujuan organisasi dan tantangan yang kompetitif. Terlebih lagi, pada abad modern seperti saat ini, kesuksesan dari seorang manajer sepenuhnya bergantung



pada bagaimana cara mengelola sumber daya manusia yang efektif bagi organisasi (Waheed et al., 2019).

Objek dalam penelitian ini berfokus di BMT NU Sejahtera Semarang . Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) ialah suatu lembaga yang bergerak di bidang keuangan syariah yang menyatukan konsep dari *maal* dan *tamwil* di dalam kegiatan dari lembaga tersebut. Secara literal *baitul maal* memiliki arti rumah dana sedangkan *baitul tamwil* memiliki arti rumah usaha. *Baitul maal* merujuk terhadap usaha-usaha dalam penyaluran dan pengumpulan dana non-profit, misalnya: penggalangan dana zakat, infaq, sedekah hingga dana - dana sosial yang lainnya. Lalu untuk *baitul tamwil* lebih mengarah ke bagian bisnis yang mana menjadi penunjang operasional dari BMT itu sendiri. BMT mempunyai aktivitas yang berbasis ekonomi rakyat dengan menggunakan falsafah yakni dari, oleh dan untuk anggota. Menurut Undang-Undang RI Nomor 25 tahun 1992, pada umumnya BMT mempunyaii kesamaan dengan koperasi simpan pinjam / unit simpan pinjam konvensional, letak perbedaannya terdapat pada aktivitas operasionalnya saja yang mana BMT menggunakan prinsip-prinsip syariah dan juga etika moral yang melihat pedoman yang halal atau haram pada saat melakukan aktivitas usaha tersebut (Hidayah, 2016). Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) termasuk salah satu badan keuangan syariah yang ternyata banyak mengenyami kondisi naik turun di Indonesia. Berdasarkan fakta di lapangan ternyata terdapat banyak BMT yang sudah jatuh dan tenggelam. Kondisi tersebut

ditimbulkan oleh beberapa aspek, yakni kurang memadainya sumber daya manusia yang ada itu sendiri yang mana juga disebabkan oleh kurang perhatiannya terhadap pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusianya (Rusydiana & Devi, 2013). Adapun penyebab lainnya yakni memiliki manajemen yang buruk, sumber daya manusianya tidak bekerja secara profesional, pengelola yang mencerminkan sikap tidak amanah, kesulitan mendapatkan kepercayaan masyarakat serta kesulitan dalam mendapatkan modal (Apriadi & Alexandi, 2013). Dibalik permasalahan tersebut, dengan adanya BMT memungkinkan dapat menyerap aspirasi masyarakat muslim perihal mengenai suatu aktivitas ekonomi yang berprinsip riba dan dapat menjadi pendukung pendanaan yang berguna untuk mengembangkan aktivitas pemberdayaan usaha berskala kecil dan menengah. Dengan begitu, akan hadirnya BMT dirasa dapat bermanfaat secara finansial bagi seluruh masyarakat.

BMT NU Sejahtera Semarang yang menjadi objek dalam penelitian ini juga tidak luput dari permasalahan-permasalahan seputar khususnya sumber daya manusianya. Banyak perusahaan atau organisasi sekarang ini yang mengalami berbagai kendala yang cukup serius yakni semakin meningkatnya tingkat keluar. Dapat dilihat tabel dibawah yang menunjukkan tingkat naik turunnya karyawan BMT NU Sejahtera Semarang dari tahun 2017 – 2020.



**Tabel 1.1**  
**Karyawan BMT NU Sejahtera Kota Semarang**  
**Tahun 2017 - 2020**

No.	Tahun	Jumlah Karyawan
1.	2017	116 karyawan
2.	2018	108 karyawan
3.	2019	136 karyawan
4.	2020	140 karyawan

Sumber : Kantor Pusat BMT NU Sejahtera Kota Semarang

Pada penelitian ini terdapat *research gap* pada variabel pembelajaran organisasi terhadap inovasi organisasi. Menurut Raj & Srivastava (2016) dan Saleem et al. (2017) menyatakan pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi. Namun berbanding terbalik dengan hasil penelitian menurut Bolaji Bello & Olarewaju Adeoye (2018) yang menyatakan pembelajaran organisasi tidak berpengaruh terhadap inovasi organisasi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dengan latar belakang masalah, maka rumusan masalahnya adalah *bagaimana peran kualitas modal manusia dan pembelajaran organisasi terhadap inovasi organisasi?* , sedangkan pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kualitas modal manusia?
2. Bagaimana pengaruh kualitas modal manusia terhadap inovasi organisasi?
3. Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasi terhadap inovasi organisasi?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah maka diketahui tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kualitas modal manusia.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kualitas modal manusia terhadap inovasi organisasi.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap inovasi organisasi.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, adapun manfaat penelitian adalah sebagai berikut :

##### 1. Manfaat Teoritis

Sebagai bahan informasi dan juga menjadi sebuah petunjuk bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang memiliki hubungan dengan pembelajaran organisasi, kualitas modal manusia dan inovasi organisasi.

##### 2. Manfaat Praktisi

Sebagai panduan referensi dan sumber informasi bagi para praktisi manajemen dalam upaya meningkatkan inovasi organisasi.

##### 3. Manfaat Akademisi

Hasil penelitian ini dapat diaplikasikan sebagai pendukung penelitian selanjutnya yang akan melakukan penelitian berkaitan dengan pembelajaran organisasi, kualitas modal manusia dan inovasi organisasi.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Organizational Innovativeness

Menurut Bjekić et al. (2020), inovasi organisasi menjadi salah satu subjek penelitian yang telah sering diteliti oleh banyak penulis yang kemudian mereka mendefinisikan inovasi organisasi tersebut dengan cara yang berbeda. Mayoritas, inovasi organisasi dipantau melalui bagaimana keterbukaannya dalam mengadopsi ide-ide baru yang unik dan kemampuan organisasi untuk memanfaatkan potensi kreatifnya. Menurut Waheed et al. (2019), inovasi diartikan sebagai suatu proses yang dapat membantu organisasi dalam mengembangkan berbagai metode organisasi, menyusun kembali produk-produk baru, langkah-langkah produksi yang lebih kreatif, metode dan teknik teknologi yang lebih baik lagi, dan mengatur kembali struktur organisasi dan sumber informasi.

Inovasi organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam merangkul keseluruhan lingkup organisasi yang bisa menerima gagasan atau ide yang beragam dan berpikiran terbuka terhadap kebaruan, serta organisasi perlu mendorong individunya untuk berpikir lebih luas lagi dengan cara yang baru. Dalam konteks ini, inovasi organisasi diartikan sebagai sebuah upaya organisasi dalam mendukung dan mendorong inovasi anggotanya yang mana

pengetahuan, ketrampilan, dan wawasan yang baru dapat dipromosikan (Hussein et al., 2014).

Penelitian Raj & Srivastava (2016), mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi dari inovasi organisasi, yakni sebagai berikut :

- Kreativitas : organisasi mampu menciptakan sebuah gagasan atau ide baru yang dapat menghasilkan suatu produk baru yang mana belum pernah ada sebelumnya serta bermanfaat untuk ke depannya agar dapat diinovasikan lebih baik lagi.
- Keterbukaan untuk berubah : Keterbukaan terhadap pengetahuan baru yang mengikuti zaman. Hal itu sangat penting, karena dapat mengembangkan cara berpikir manusia agar lebih tertantang untuk terus berubah.
- Orientasi masa depan : kecenderungan sikap seseorang dalam berfikir terkait masa depan yang mana sebelumnya ia akan merumuskan dan menyusun visi untuk dilakukan kedepannya.
- Pengambilan risiko : Seseorang yang inovatif biasanya didorong agar lebih kreatif dan mampu dalam menghadapi risiko dalam setiap pekerjaannya.
- Proaktif : Sikap tanggung jawab dari seorang individu dalam melakukan pekerjaannya dan tidak akan menyalahkan kondisi sekitar.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi organisasi dalam mengimplementasikan inovasi organisasi (Amaral et al., 2013):

- *Life Cycle* : inovasi sama halnya dengan manusia yang menghadapi siklus hidup dengan beraneka macam tingkatan dan juga perkembangan. Tingkatan perkembangan organisasi ketika inovasi tersebut diajukan, maka secara tidak langsung berpengaruh terhadap nilai dari perubahan organisasi.
- *Culture* : setiap organisasi pasti mempunyai budaya organisasinya masing - masing. Budaya organisasi disitu pasti juga dapat berpengaruh terhadap bagaimana perencanaan inovasi organisasi. Meskipun tidak selalu inovasi organisasi dan kebudayaan organisasi yang ada di organisasi tersebut itu serasi.
- *Strategic Plan* : dalam mendukung implementasi inovasi organisasi tentunya membutuhkan adanya perencanaan yang strategis dari organisasi. Ketika inovasi searah dengan perencanaan strategis tersebut, maka ketika hendak menerapkan rencana tersebut, pelaksana inovasi memiliki tambahan pendapat yang kuat guna memperoleh dukungan dari manajemen dan meyakinkan anggota lainnya.
- *External Conditions* : kondisi luar organisasi pasti akan selalu ada dalam mempengaruhi inovasi. Hal – hal seperti ini perlu ditinjau terlebih dahulu ketika menerapkan suatu inovasi. Sebab hal itu telah

memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap berjalannya inovasi organisasi dan kehidupan organisasi.

## **2.2. Organizational Learning**

Menurut Zainul et al. (2016), Pembelajaran organisasi adalah suatu bentuk proses yang mana suatu organisasi menggunakan pengetahuan dan ketrampilan yang ada kemudian pengetahuan tersebut dibangun untuk dibentuk sebuah pengembangan kompetensi yang baru dalam lingkungan yang dinamis. Pembelajaran organisasi relevan dengan membangun pengetahuan, penting untuk inovasi. Suatu organisasi dapat mengembangkan sebuah keunikan dari modal manusianya melalui proses pembelajaran organisasi, yang mana keunikan dari organisasi tersebut nantinya akan sukar untuk ditiru oleh organisasi lain dan dapat dikembangkan secara terus menerus oleh organisasi tersebut.

Pasamar et al. (2019) telah mengidentifikasi dua dimensi dari pembelajaran organisasi, yakni : pembelajaran eksploitasi dan pembelajaran eksplorasi. Pembelajaran eksploitasi lebih mengarah terhadap bagaimana organisasi mempelajari cara membuat peningkatan bertahap terhadap sebuah produk, layanan, ataupun proses yang ada. Biasanya hasil dari pembelajaran ini berfokus terhadap pemurnian, produksi, eksekusi dan efisiensi. Sedangkan, pembelajaran eksplorasi mengarah terhadap bagaimana organisasi memerlukan penemuan produk, pelayanan, dan proses baru yang inovatif. Hasil dari



pembelajaran eksplorasi biasanya didasarkan pada pencarian, pengambilan risiko, eksperimen dan inovasi.

Pembelajaran organisasi dapat diukur dengan berbagai cara. Studi yang dilakukan oleh Jain & Moreno (2015) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mendukung pembelajaran organisasi yaitu kolaborasi dan kerja tim, manajemen kinerja, otonomi dan kebebasan, penghargaan dan pengakuan, serta orientasi prestasi.

- Kolaborasi dan kerja tim : berkaitan dengan keterbukaan dalam mendiskusikan suatu masalah untuk dijadikan pembelajaran dari kesalahan satu sama lain.
- Manajemen kinerja : berkaitan dengan bagaimana organisasi merancang sistem untuk mengukur baik atau buruknya kinerja karyawan serta kesenjanganannya.
- Otonomi dan kebebasan : berkaitan dengan otonomi dan kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk secara terbuka dalam mempertanyakan praktik yang sudah mapan untuk bereksperimen dan belajar terus menerus.
- Penghargaan dan pengakuan : berkaitan dengan konsep organisasi dalam memberikan penghargaan bagi kelompok atau individu yang berprestasi.



- Orientasi Prestasi : berkaitan dengan pada saat organisasi memberikan pembelajaran kepada karyawan, yang diinginkan organisasi yakni saat proses pembelajaran tersebut, karyawan memiliki orientasi terhadap prestasi.

Menurut Zafar et al. (2016), pembelajaran organisasi mempunyai 4 komponen sebagai berikut :

- Akuisisi pengetahuan : berkaitan dengan bagaimana memperoleh pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan organisasi. Akuisisi pengetahuan termasuk peran utama dalam membangun hubungan antara dasar pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memulai inovasi organisasi.
- Distribusi pengetahuan : hal ini berkaitan dengan pendistribusian pengetahuan yang diperoleh yang mana menunjukkan bahwa individu perlu menyadari sifat pengetahuan dan mampu untuk memberikan umpan balik tentang kecukupan pengetahuan yang diperoleh.
- Pengembangan memori organisasi : berkaitan dengan bagaimana cara pengembangan kemampuan yang inovatif, berhubungan dengan cara memperoleh pengetahuan baru, dan interpretasinya serta terakhir mengarah kepada tindakan yang inovatif.
- Interpretasi bersama : berkaitan dalam hal membantu klarifikasi tujuan strategis organisasi, menghindari ambiguitas pengetahuan. Sehingga

pengetahuan tersebut akan berkontribusi positif terhadap inovasi organisasi.

Adapun dua dimensi dari pembelajaran organisasi menurut Jiang & Chen (2017) yaitu eksplorasi dan eksploitasi.

- Perilaku belajar eksploitasi : suatu pembelajaran yang lebih diterima oleh anggota karena hasil dari pembelajaran ini bersifat transparan dan progresif. Pembelajaran ini dapat diartikan sebagai kehalusan, rutinitas, pengulangan atau kebiasaan, revisi, dan kematangan. Metode ini juga dapat menambah darah baru dalam organisasi karena pihak organisasi membiarkan anggota mempelajari pengetahuan baru dan mendalami lebih jauh lagi serta membangun sikap untuk cepat dalam menanggapi masalah lingkungan eksternal yang dinamis.
- Perilaku belajar eksplorasi : suatu pembelajaran yang dapat menghadirkan inovasi, petualangan, hasil yang tidak terduga-duga atau ketidakpastian eksperimental. Hal kurang baik dari pembelajaran ini adalah mengakibatkan rasa keragu-raguan dan bisa mendapat penolakan dari anggota. Metode ini terasa menjadi sebuah tantangan baru bagi anggota saat melakukan proses pembelajaran.

### **2.3 Quality Human Capital**

Menurut Widodo & Shahab (2015), manusia sebagai pelaku bisnis yang mempunyai etika kerja produktif, terampil, kreativitas, profesionalisme,

disiplin waktu, serta mempunyai kemampuan dalam menguasai, menerapkan, dan meningkatkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ia kuasai. Manusia menjadi peran utama dalam organisasi guna meningkatkan produktivitas dan alat produksi canggih. Sehingga, organisasi membutuhkan SDM yang terampil dan juga kreatif dengan harapan, organisasi tersebut dapat meningkatkan kualitas kehidupan organisasi. Keunggulan suatu organisasi dilihat dari sisi kinerja para karyawannya, maka dari itu sebuah organisasi selalu memiliki tekad untuk selalu mengembangkan SDM yang telah mereka miliki.

Menurut Kasmawati (2017), perhatian dari organisasi terhadap sumber daya manusianya sering dinomerduakan padahal modal manusia termasuk faktor produksi utama untuk organisasi tersebut. Sering terjadi pemimpin organisasi tidak menyadari bahwa keunggulan organisasi berhasil karena berasal dari modal manusia. Hal itu terjadi karena organisasi terlalu fokus melihat faktor produksi lain seperti teknologi atau uang. Padahal pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari modal manusia biasanya bisa dijadikan hal unik tersendiri bagi organisasi tersebut dan sukar untuk ditiru oleh pesaing. Selaras dengan pendapat dari Putri (2013), modal manusia merupakan pengelola dari semua penggunaan modal-modal organisasi yang lain seperti teknologi dan uang. Dengan adanya modal manusia, modal organisasi lainnya mampu diusahakan guna mencapai suatu tujuan organisasi yang secara efektif dan efisien. Manusia sebagai modal manusia di dalam organisasi merupakan

suatu objek yang aktif, maka artinya manusia pasti memiliki rasa keinginan dan kemampuan untuk menentukan bagaimana mereka akan bekerja secara baik untuk organisasinya.

Menurut Felício et al. (2014), terdapat 4 dimensi penting yang dari modal manusia :

1. Pengetahuan (*knowledge*), meliputi tingkat pendidikan akademis dan pelatihan khusus untuk ketua pimpinan, direktur atau manajer, serta seluruh karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut.
2. Pengalaman (*experience*), meliputi pengalaman dalam bidang bisnis, kepemimpinan, kerja teknis, kerja komersial, hingga pengalaman dalam bidang industri.
3. Kemahiran Profesional (*professional proficiency*) meliputi kemahiran dalam bidang teknis dan manajemen perusahaan, memiliki pengetahuan dan berwawasan yang luas serta memiliki ketrampilan dalam berkomunikasi.
4. Kemampuan kognitif (*cognitive ability*) meliputi pengambilan keputusan yang strategis dalam menghadapi risiko atau permasalahan perusahaan, kemampuan berinovasi, persepsi atas risiko dan ancaman, serta eksplorasi dan eksploitasi peluang.

Menurut Sharma (2016), terdapat beberapa langkah organisasi dalam meningkatkan kualitas modal manusia, yakni sebagai berikut :

1. Melakukan pelatihan

Penting bagi setiap organisasi agar lebih memperhatikan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawannya dan perlu untuk mengembangkan ketrampilan mereka agar lebih baik lagi. Karyawan perlu dilatih dari waktu ke waktu supaya ilmunya dapat dimanfaatkan sepenuhnya saat dibutuhkan untuk organisasi mereka. Memang benar adanya apabila dikatakan bahwa keberhasilan ataupun kegagalan organisasi itu bergantung dari karyawannya. Masing-masing karyawan memiliki caranya sendiri dalam berkontribusi terhadap pengembangan organisasi.

2. Memantau kinerja

Organisasi perlu memahami apa yang perlu dipersiapkan atau dibutuhkan karyawan dalam mengatur visi kedepan mereka untuk keperluan pengembangan tujuan organisasi. Seperti misalnya, memperkenalkan konsep sistem laporan mingguan online dalam organisasi tersebut. Dengan cara ini, atasan dapat mengetahui kekurangan atau kemajuan apa saja yang telah dilakukan oleh karyawannya.

3. Komunikasi langsung

Dalam rapat atau diskusi mingguan, setiap karyawan dapat mengutarakan ide atau keputusan besar mereka. Melalui hal ini, karyawan akan merasa semakin terikat terhadap organisasi.

#### 4. Motivasi

Setiap karyawan harus selalu termotivasi dari waktu ke waktu supaya mereka bekerja lebih keras dan baik lagi. Terlebih lagi satu karyawan dengan yang lain saling menginspirasi satu sama lain yang mana dapat menumbuhkan semangat agar dapat berpikir lebih baik lagi.

### **2.4. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis**

#### **2.4.1. Organizational Learning dan Quality Human Capital**

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sangatlah penting yang mana menjadi salah satu sumber kekayaan organisasi ialah sumber daya manusia yang dimiliki oleh mereka, yang mana mereka perlu menginvestasikan diri mereka melalui alat-alat seperti pendidikan, pelatihan dan aktivitas lain yang mampu meningkatkan efisiensi mereka (Mohammadpour, 2018). Sehingga organisasi pun membutuhkan berbagai macam alat pengembangan untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Menurut Winarno & Widiastuti (2015), organisasi yang menjalankan pembelajaran organisasi maka organisasi tersebut akan mempunyai sumber daya manusia yang berkeahlian dalam menciptakan, mengambil serta mentransfer sebuah pengetahuan baru. Dengan saling berbagi informasi dan pengalaman secara berkelompok serta



masing-masing anggota organisasi belajar bersama, maka dengan hal ini mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, bakat, kompetensi dan mereka dapat tumbuh lebih baik lagi dalam tingkat pribadi maupun organisasi (Manuti et al., 2015). Literatur menurut Mohammadpour (2018) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi berguna untuk membangun masa depan organisasi dan perlu mempelajari teknik-teknik baru . Sehingga, organisasi memerlukan untuk memiliki rencana jangka panjang yang berasal dari pemikiran yang strategis. Perlu diketahui bahwa peran *human capital* atau sumber daya manusia dalam proses perencanaan dan implementasinya metode pembelajaran ini sangat penting dan efektif. Jiang & Chen (2017) mengemukakan bahwa pembelajaran organisasi dapat menunjukkan efek positif dan luar biasa pada kreativitas. Jadi, dengan adanya kreativitas yang muncul pada diri manusia yang disebabkan oleh pembelajaran organisasi maka para karyawan dapat menuangkan segala pengetahuan dan pengalaman barunya sebagai langkah baru untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Berdasarkan hasil penguraian diatas maka peneliti menguraikan sebuah hipotesis sebagai berikut :

**H1 : *Organizational Learning* berpengaruh positif terhadap *Quality***

***Human Capital***

#### 2.4.2. Quality Human Capital dan Organizational Innovativeness

Capozza & Divella (2019) telah mengemukakan hubungan antara modal manusia dan inovasi dalam perspektif yang luas. Mereka menganggap bahwa demi meningkatkan kapabilitas teknologi di organisasi, maka perusahaan perlu menginvestasikan bermacam-macam bentuk dari modal manusia, yakni : modal manusia “umum” yang sudah dimiliki atau tertanam di dalam karyawan yang memiliki pendidikan tinggi, dan modal manusia yang “spesifik” yang mana diperoleh dari pengalaman kerja karyawan yang berpengaruh bagi organisasi, seperti manajer. Sependapat dengan kajian literatur menurut Ekawati & Soleha (2017) yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi kemampuan dari *human capital* yang dimiliki oleh suatu organisasi maka semakin meningkatkan juga kemampuan inovasi organisasi tersebut. Berdasarkan hasil penguraian di atas maka peneliti menguraikan sebuah hipotesis sebagai berikut :

**H2 : *Quality Human Capital* berpengaruh positif terhadap *Organizational Innovativeness***

#### 2.4.3. Organizational Learning dan Organizational Innovativeness

Banyak literatur tentang pembelajaran organisasi yang berkembang, telah tercatat menurut Tohidi et al. (2012) pembelajaran organisasi mempunyai hubungan positif dengan inovasi organisasi. Dari hasil studi menurut Kurniawati et al. (2019), yang menyatakan organisasi pembelajaran terbukti



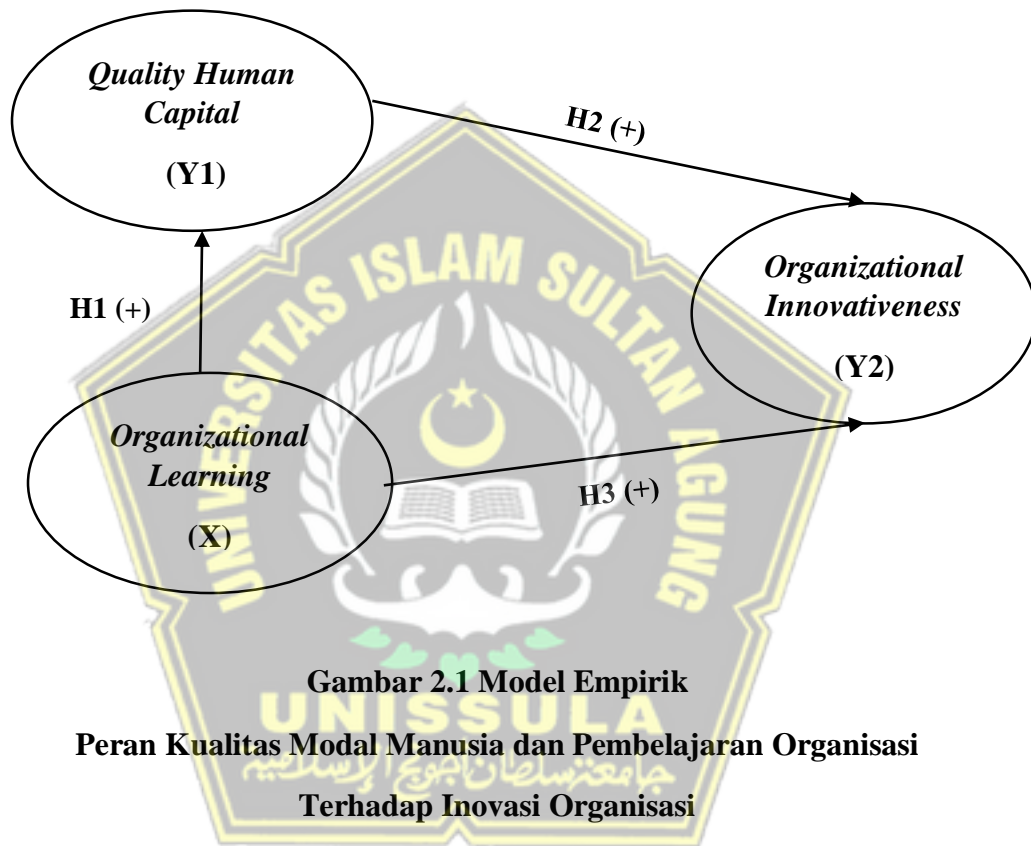
memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap inovasi. Hal ini dibuktikan dengan berbagai pelatihan yang telah dilaksanakan selama ini dan pengalaman yang didapati dari modal manusianya, terbukti dapat merubah perilaku dan melahirkan wawasan baru untuk para pelaku usaha UMKM di Depok. Penelitian menurut Raj & Srivastava (2016) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap inovasi organisasi. Mereka berpendapat bahwa organisasi yang berfokus pada pembelajaran organisasi yang tepat, maka dapat meningkatkan kemampuan inovatif individunya. Menurut Jiang & Chen (2017), ia menganggap pembelajaran berguna untuk meningkatkan kapabilitas inovasi dalam organisasi. Kreativitas yang didapat dari pembelajaran bisa menjadi api inovasi organisasi karena inovasi dianggap sebagai proses produksi pengetahuan, pemanfaatan pengetahuan, dan pengetahuan difusi. Berdasarkan hasil penguraian diatas maka peneliti menguraikan sebuah hipotesis sebagai berikut :

**H3 : *Organizational Learning* berpengaruh positif terhadap *Organizational Innovativeness***

## **2.5. Kerangka Berfikir**

Di dalam kerangka berfikir ini, peneliti menggunakan dua variabel, yakni variabel bebas (independen) dan terikat (dependen). Variabel independennya yakni *organizational learning*. Sedangkan, variabel dependennya yakni *quality human capital* dan *organizational innovativeness*. Berdasarkan uraian peneliti

diatas, maka gambar diagram kerangka pikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Model Empirik  
Peran Kualitas Modal Manusia dan Pembelajaran Organisasi  
Terhadap Inovasi Organisasi**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini yakni *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bersifat menjelaskan hubungan kausal antara variabel satu dengan variabel lainnya dengan melalui pengujian hipotesis (Sugiarto, 2017) dan penelitian ini memiliki tujuan yaitu guna menguji suatu hipotesis untuk memperkuat bahkan menolak suatu hipotesis dari hasil penelitian. Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme yang bermanfaat untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu yang memiliki tujuan yaitu untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Disebut kuantitatif karena data pada penelitian ini berhubungan dengan angka-angka dan analisis yang menggunakan statistik (Sugiyono, 2010). Hubungan yang dijelaskan menyangkup variabel *organizational learning*, *quality human capital* dan *organizational innovativeness*.

#### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi memiliki arti yaitu kumpulan dari beberapa kemungkinan yang terdiri dari obyek atau subyek yang mana mereka menjadi nilai atau karakteristik tertentu yang dialokasikan oleh peneliti untuk dipelajari lalu kemudian peneliti menarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini populasinya

adalah seluruh karyawan BMT NU Sejahtera Semarang yang berjumlah 140 karyawan.

Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang terdapat pada populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini memakai metode *non-probability sampling*, yang mana merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan yang sama untuk setiap unsur atau anggota populasi yang untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2010). Adapun penentuan sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik *purposive sampling*, yang merupakan sebuah sampel dimana peneliti menggunakan penilaian kriteria tertentu dalam melakukan penelitian (Rahi, 2017).

Melihat dari keseluruhan populasi yang cukup besar dan guna untuk memberikan sampel yang akurat, maka dari itu penelitian ini mengacu rumus Slovin (Umar, 2012) yang dikemukakan dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$
$$n = \frac{140}{1 + (140) \times 0,01}$$
$$= 58,33 \text{ ( dibulatkan menjadi 58 )}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

Ne2 = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (10 %).

Apabila dilihat perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sampel minimal yang digunakan yakni 58 orang. Oleh sebab itu, demi memudahkan penelitian dan memperoleh pengolahan data, peneliti perlu mengambill sebanyak 58 responden dari karyawan BMT NU Sejahtera Kota Semarang supaya menjadikan penelitian ini lebih valid.

### 3.3. Sumber Data

Data primer merupakan sekumpulan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang telah dikumpulkan secara khusus, yang mana data tersebut berhubungan langsung dengan pertanyaan penelitian (Nasution, 2009). Data tersebut biasanya berasal dari data yang telah dirangkai sedemikian rupa mengenai hal yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Data primer penelitian ini berupa kuesioner yang berkaitan dengan variabel *organizational learning*, *quality human capital* dan *organizational innovativeness*.

Data sekunder memiliki arti yaitu sekumpulan sumber data yang didapatkan secara tidak langsung dengan memberikan data-data kepada peneliti, orang lain yang sedang mencari data melalui dokumen (Sugiyono, 2005). Biasanya data sekunder ditemukan melalui berbagai jenis jurnal-jurnal penelitian, artikel-artikel, majalah, buku ilmiah, atau bahkan jikalau ada web organisasi tersebut yang di dalamnya mengandung informasi mengenai variabel permasalahan yang akan diteliti.

#### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data pada penelitian ini yaitu melakukan penyebaran kuesioner. Kuesioner dibuat berdasarkan atas indikator dari variabel-variabel penelitian yang mana nantinya dilakukan pengisian kuesioner tersebut oleh responden yang dituju. Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini ditujukan kepada seluruh karyawan BMT NU Sejahtera Kota Semarang.

Penelitian ini menggunakan skala likert dalam pengukuran pernyataan pada kuesioner. Menurut Sugiyono (2010), Skala likert ialah metode pengukuran yang biasanya dipergunakan guna mengukur pendapat, sikap serta tanggapan seseorang tentang fenomena sosial. Untuk setiap point-point yang dijawab menggunakan skala likert memiliki perbedaan yakni dari sangat positif hingga sangat negatif. Berdasarkan teori menurut Likert (1932) yang menyatakan bahwa skala likert mempergunakan beberapa item pernyataan guna mengukur perilaku individu dengan merespon lima titik pilihan.

**Tabel 3.1**  
**Skala Likert**

STS	1	2	3	4	5	SS
-----	---	---	---	---	---	----

### 3.5. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dan indikator dalam penelitian ini disajikan pada tabel 3.2.

**Tabel 3.2**  
**Variabel dan Indikator**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	<b>Organizational Learning</b>	Suatu upaya organisasi dalam mendukung proses pengembangan pengetahuan bagi anggotanya agar lebih terampil sehingga membentuk kompetensi baru dan dapat dikembangkan secara terus menerus oleh organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolaborasi dan kerja tim</li> <li>• Manajemen Kinerja</li> <li>• Otonomi dan Kebebasan</li> <li>• Penghargaan dan Pengakuan</li> <li>• Orientasi Prestasi Jain &amp; Moreno (2015)</li> </ul>	Skala Ordinal melalui kuesioner dengan menggunakan Skala Likert 1 s/d 5
2	<b>Quality Human Capital</b>	Suatu modal atau aset yang dimiliki oleh individu berupa pengetahuan, ketrampilan, keahlian, dan kemampuan yang mana mereka dapat menginvestasikan dirinya sendiri untuk organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan (<i>knowledge</i>)</li> <li>• Pengalaman (<i>experience</i>)</li> <li>• Kemahiran Profesional (<i>professional proficiency</i>)</li> <li>• Kemampuan Kognitif (<i>cognitive ability</i>)</li> </ul>	Skala Ordinal melalui kuesioner dengan menggunakan Skala Likert 1 s/d 5



			Felício et al., (2014)	
3	<b>Organizational Innovativeness</b>	Sebuah upaya organisasi dalam mendorong anggotanya agar lebih terbuka terhadap hal baru sehingga mampu menciptakan gagasan baru untuk dikembangkan lebih baik lagi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativitas</li> <li>• Keterbukaan untuk berubah</li> <li>• Orientasi Masa Depan</li> <li>• Pengambilan resiko</li> <li>• Proaktif</li> </ul> Raj & Srivastava (2016)	Skala Ordinal melalui kuesioner dengan menggunakan Skala Likert 1 s/d 5

### 3.6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini mempergunakan metode analisis data yakni metode analisis data kuantitatif yang mana dinyatakan dalam angka dan perhitungannya menggunakan metode statistik dan dibantu oleh program Statistical Package for Social Science (SPSS) for Windows sebagai alat untuk menguji data. Analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif

Pada penelitian, analisis statistik deskriptif memiliki kegunaan untuk menjelaskan atau mendeskripsikan suatu data yang menjadikan sebuah informasi menjadi bersifat lebih jelas dan juga mudah tuk dipahami. Dengan menggunakan analisa ini, maka akan menghasilkan rata-rata (*mean*), standar deviasi, nilai maksimum, dan nilai minimum.

### **3.6.2. Uji Instrumen**

Uji Instrumen memiliki tujuan yaitu supaya dalam mendapatkan sebuah data dari para responden dengan baik, kuesioner menjadi instrumen dari pengumpulan data penelitian maka perlu memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Maka dari itu, kuesioner tersebut perlu dilakukan pengujian terlebih dahulu untuk tingkat validitas dan reliabilitasnya (Mas'ud, 2004).

#### **3.6.2.1. Uji Validitas**

Uji validitas merupakan uji yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian yang sah atau tidak validnya suatu kuesioner, serta dapat mewakili apa yang hendak diteliti. Kemudian data diuji menggunakan faktor analisis yaitu melihat besarnya hubungan atau korelasi antar item pertanyaan dalam satu variabel. Item pertanyaan yang valid dapat dibuktikan dengan melihat  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka selanjutnya pengujian dapat diteruskan pada pengujian realibilitas. Lalu untuk item pertanyaan yang tidak valid dapat dibuktikan dengan melihat  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka tidak dapat digunakan untuk pengolahan data selanjutnya (Ghozali, 2013).

#### **3.6.2.2. Uji Reliabilitas**

Uji Reliabilitas merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui konsistensi pada suatu kuesioner (Sandu Siyoto, 2015). Uji reliabilitas merupakan alat ukur yang berguna untuk mengukur sebuah kuisisioner yang memiliki indikator dari variabel. Uji reliabilitas diukur dengan menggunakan

uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ . Jika alpha mendekati satu, maka reliabilitas datanya dapat dikatakan semakin terpercaya (Ghozali, 2013).

### 3.7. Uji Asumsi Klasik

Di dalam penelitian, uji asumsi klasik digunakan sebagai cara untuk menyakinkan persamaan yang diperoleh dari linier dan bisa digunakan untuk mencari peramalam. Menurut Ghozali (2013), uji asumsi klasik terdiri dari uji multikolinearitas, uji normalitas dan uji heteroskedastisitas.

#### 3.7.1. Uji Normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan supaya dapat mengetahui tingkat kenormalan sebuah data yang digunakan, apakah data itu dapat berdistribusi normal atau tidak. Tingkat kenormalan data itu sangat penting, sebab apabila data tersebut normal maka dapat dinyatakan dapat mewakili populasi dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan analisis statistic *Non-Parametric* uji Kolmogrov-Smirnov yang mana metode ini dinilai lebih mudah untuk dilakukan. Ketetapan normalitas dengan metode ini didasarkan pada nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Apabila hasil uji K-S menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $> 0,05$  artinya data-data pada model regresi tersebut terdistribusi normal.
2. Apabila hasil uji K-S menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $< 0,05$  artinya data-data pada model regresi tersebut terdistribusi normal.

### 3.7.2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas pada penelitian dilakukan guna menguji apakah di dalam model regresi tersebut ditemukan atau tidak adanya hubungan atau korelasi antar variabel independen. Bentuk model regresi yang menunjukkan hasil baik sewajarnya tidak ada hubungan atau korelasi antar variabel independen. Pengujian multikolinieritas ada atau tidaknya dalam model regresi bisa diketahui dengan melihat nilai tolerance dan VIF. Nilai yang digunakan untuk menunjukkan multikolinieritas yaitu nilai tolerance  $\geq 0,10$  atau nilai VIF  $\leq 10$  (Ghozali, 2013).

### 3.7.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan yaitu untuk menguji apakah di model tersebut terjadi ketidaksamaan antara variance dari residual pengamatan ke pengamatan lain. Ada 2 tahapan dalam Uji Gletjer ketika mendeteksi adanya heteroskedastisitas. Pertama, dengan melakukan absolute. Kedua, dengan melakukan regresi sederhana antara absolute regression dan setiap variabel independen. Apabila ditemukannya nilai t hitung  $>$  t tabel diantaraa hasil regresi tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan yang berarti terjadi heteroskedastisitas pada model (Ghozali, 2013).

### 3.8. Uji Model

#### 3.8.1. Analisis Regresi Linear Berganda

Pada penelitian, analisis ini biasanya digunakan sebagai peramalan antara nilai pengaruh dari dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat yang berguna untuk membuktikan apakah terdapat hubungan atau tidaknya antara dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini yaitu : kualitas modal manusia (*quality human capital*) dan inovasi organisasi (*organizational innovativeness*) sedangkan variabel bebas yang digunakan yaitu : pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Adapun persamaan analisis Regresi Linier Berganda sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha_1 X + e$$

$$Y_2 = \alpha_2 X + \beta_2 Y_1 + e$$

**Keterangan :**

X = Pembelajaran organisasi (*organizational learning*)

Y<sub>1</sub> = Kualitas modal manusia (*quality human capital*)

Y<sub>2</sub> = Inovasi organisasi (*organizational innovativeness*)

β = Koefesien regresi

e = Error

### 3.9. Uji Hipotesis

#### 3.9.1. Pengujian Hipotesis Uji t (Parsial)

Pengujian ini dilakukan melalui uji t yaitu dengan cara membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel dengan melihat tingkat signifikansi sebesar 5% atau  $\alpha = 0,05$ . Apabila hasil pengujian menunjukkan:

1. t hitung  $>$  t tabel, maka artinya  $H_0$  ditolak

Artinya, variabel independen / bebas dapat menjabarkan variabel dependen / terikat, atau memiliki pengaruh yang signifikan diantara dua variabel yang diuji.

2. t hitung  $<$  t tabel, maka artinya  $H_0$  diterima

Artinya, variabel independen / bebas tidak dapat menjabarkan variabel dependen / terikat, atau tidak memiliki pengaruh yang signifikan diantara dua variabel yang diuji.

#### 3.9.2. Uji Simultan ( Uji F )

Pada penelitian, Uji F ini digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas atau independen memiliki pengaruh secara bersamaan terhadap variabel terikat atau tidak. Terdapat beberapa kriteria dalam pengambilan keputusan dengan menggunakan uji statistika F (Ghozali, 2011:97) yaitu sebagai berikut :

- Jika tingkat signifikan  $< \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka artinya variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.
- Jika tingkat signifikan  $> \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  di terima, maka artinya variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

### 3.9.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dalam penelitian berguna untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model didalam menjelaskan variasi variabel dependen atau variabel terikat. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara 0 dan 1. Apabila nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) kecil / mendekati nol, maka berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat sangat lemah. Sedangkan, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) besar / mendekati satu, maka berarti kemampuan variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan guna memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2013).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Identitas Responden

Responden yang dipilih pada penelitian ini yaitu karyawan BMT NU Sejahtera Kota Semarang yang berjumlah sebanyak 58 responden. Dari hasil penyebaran kuesioner, maka didapatkan pengelompokkan responden menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, dan usia masa bekerja.

#### 4.2 Karakteristik Responden

##### 4.2.1 Jenis Kelamin

Tabel di bawah ini menampilkan data jenis kelamin dari karyawan BMT NU Sejahtera Kota Semarang sebanyak 58 karyawan.

Tabel 4.1

##### Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase ( % )
Laki - Laki	36	62,07
Perempuan	22	37,93
Jumlah	58	100

Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.1, maka dapat diketahui bahwa responden laki-laki memiliki jumlah yang lebih tinggi yaitu sebanyak 36 orang atau 62,07% . Lalu untuk jumlah responden perempuan berjumlah sebanyak 22 orang dengan

presentase 37,93%. Oleh sebab itu, responden pada penelitian ini yaitu dari karyawan BMT NU Sejahtera ternyata didominasi oleh laki-laki. Meskipun terdapat perbedaan 24,14% dengan karyawan perempuan, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat selisih jumlah yang sangat banyak antara karyawan laki-laki dan perempuan dari BMT NU Sejahtera Kota Semarang.

#### 4.2.2 Tingkatan Usia

Tabel di bawah ini menampilkan data tingkatan usia dari karyawan BMT NU Sejahtera Kota Semarang sebanyak 58 karyawan.

**Tabel 4.2**  
**Tingkatan Usia**

Tingkatan Usia	Frekuensi	Persentase ( % )
21 – 30 tahun	31	53,44
31- 40 tahun	20	34,49
≥ 41 tahun	7	12,07
Jumlah	58	100

*Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021*

Berdasarkan Tabel 4.2, maka dapat diketahui bahwa ternyata sebagian besar responden berusia antara 21 – 30 tahun yang berjumlah 31 responden atau 53,44%. Hal tersebut menjelaskan bahwa sebagian besar responden tergolong cukup muda. Meskipun begitu, tenaga mereka sangat dapat diandalkan dan bisa lebih produktif.

### 4.2.3 Tingkatan Pendidikan

Tabel di bawah ini menampilkan data tingkatan pendidikan dari karyawan BMT NU Sejahtera Kota Semarang sebanyak 58 karyawan.

**Tabel 4.3**  
**Tingkatan Pendidikan**

Tingkatan Pendidikan	Frekuensi	Persentase ( % )
SMA / MA	16	27,59
D3	6	10,34
S1	36	62,07
Jumlah	58	100

*Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021*

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa rata-rata tingkat pendidikan responden paling banyak berada pada jenjang S1 dengan jumlah responden sebanyak 36 responden atau 62,07% dan responden yang paling sedikit yaitu berada pada jenjang D3 dengan jumlah responden sebanyak 6 responden atau 10,34%. Dengan demikian, hal ini telah menunjukan bahwa para responden atau karyawan BMT NU Sejahtera memiliki tingkat kualitas pendidikan yang tergolong baik dan terukur.

### 4.2.4 Masa Bekerja

Tabel di bawah ini menampilkan data masa bekerja dari karyawan BMT NU Sejahtera Kota Semarang sebanyak 58 karyawan.

**Tabel 4.4**  
**Masa Bekerja**

Masa Bekerja	Frekuensi	Persentase ( % )
1 – 3 tahun	29	50,00
4 – 6 tahun	13	22,41
≥ 7 tahun	16	27,59
Jumlah	58	100

*Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021*

Berdasarkan tabel 4.4, menampilkan hasil bahwa masa kerja para responden rata-rata berada di antara 1 – 3 tahun dengan jumlah 29 responden atau 50,00%. Sedangkan yang paling sedikit yaitu berada di masa kerja 4 – 6 tahun atau 22,41%. Namun, untuk masa kerja  $\geq 7$  tahun memiliki selisih sedikit dengan masa kerja 4 – 6 tahun dengan jumlah 16 responden atau 27,59 %. Artinya, masih cukup banyak karyawan yang tergolong senior di dalam BMT tersebut. Dengan demikian, hal ini memperlihatkan bahwa responden atau karyawan BMT NU Sejahtera itu tergolong masih banyak yang energik dan cukup berpengalaman dalam bekerja.

### 4.3 Analisis Kualitatif

Berdasarkan dari hasil tanggapan kuesioner dari 58 responden tentang pengaruh *quality human capital*, *organizational learning*, dan *organizational innovativeness* terhadap BMT NU Sejahtera Kota Semarang, maka peneliti akan

menguraikan jawaban responden secara rinci dengan pengelompokkan sebagai berikut :

$$RS = \frac{TT-TR}{Kelas}$$

Keterangan :

RS : Rentang Skala

TT : Titik Tertinggi

TR : Titik Terendah

5 : dinyatakan sebagai skala likert yang tertinggi

1 : dinyatakan sebagai skala likert yang terendah

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dari bukti hasil di atas, maka jelas terlihat bahwa hasil dari rentang skalanya yaitu 0,8 atau 1. Berikut ini adalah penjelasan untuk rentang skala dari kategori terendah , sedang dan yang tertinggi :

No.	Interval	Kategori
1.	1 – 1,80	Sangat Rendah
2.	1,81 – 2,60	Rendah
3.	2,61 - 3,40	Sedang
4.	3,41 – 4,20	Tinggi
5.	4,21- 5,00	Sangat Tinggi

### 4.3.1 Organizational Learning

Penghitungan dari variabel *organizational learning* menggunakan 5 indikator yang terdiri dari kolaborasi dan kerja tim ; manajemen kinerja ; otonomi dan kebebasan, penghargaan dan pengakuan ; serta orientasi prestasi.

Hasil penelitian mengenai *organizational learning* sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Deskriptif Variabel *Organizational Learning***

Indikator	SS		S		RR		TS		STS		Jmlh	$\Sigma F \times S$	Skor	Nilai Indeks
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS				
X1.1	20	100	26	104	12	36	0	0	0	0	58	240	4.14	Tinggi
X1.2	10	50	26	104	14	42	6	12	2	2	58	210	3.62	Tinggi
X1.3	6	30	24	96	16	48	10	20	2	2	58	196	3.38	Sedang
X1.4	12	60	22	88	12	36	8	16	4	4	58	204	3.52	Tinggi
X1.5	8	40	30	120	16	48	4	8	0	0	58	216	3.72	Tinggi
Nilai rata-rata													3.68	Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021

Keterangan :

X1.1 : Kolaborasi dan kerja tim

X1.2 : Manajemen Kinerja

X1.3 : Otonomi dan Kebebasan

X1.4 : Penghargaan dan Pengakuan

X1.5 : Orientasi Prestasi

Berdasarkan tabel 4.5, dapat diketahui bahwa penilaian dari sebagian besar responden terhadap *organizational learning* ( pembelajaran organisasi ) di BMT NU Sejahtera dinilai baik. Nilai rata-rata yang didapatkan sebesar 3,68

atau memiliki nilai indeks tinggi. Penilaian tertinggi diperoleh dari indikator “Kolaborasi dan kerja tim” yakni sebesar 4,14. Kondisi ini menyatakan bahwa karyawan BMT NU Sejahtera rata-rata banyak yang mendapatkan penghargaan dan pengakuan dari organisasi terhadap pencapaian yang mereka lakukan di dalam organisasi. Adapun nilai terendah yang didapatkan dari indikator “Otonomi dan Kebebasan” yakni sebesar 3,38. Kondisi ini menyatakan bahwa sebagian responden menganggap organisasi masih kurang maksimal dalam memberikan kebebasan kepada karyawan untuk melakukan pembelajaran secara terus menerus.

#### 4.3.2 Quality Human Capital

Penghitungan dari variabel *quality human capital* menggunakan 4 indikator yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*); pengalaman (*experience*); kemahiran profesional (*professional proficiency*); kemampuan kognitif (*cognitive ability*). Hasil penelitian mengenai *quality human capital* sebagai berikut :

**Tabel 4.6**

#### **Deskriptif Variabel *Quality Human Capital***

Indikator	SS		S		RR		TS		STS		Jmlh	∑ F x S	Skor	Nilai Indeks
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS				
Y1.1	16	80	30	120	10	30	2	4	0	0	58	234	4.03	Tinggi
Y1.2	4	20	24	96	26	78	4	8	0	0	58	202	3.48	Tinggi
Y1.3	26	130	30	120	2	6	0	0	0	0	58	256	4.41	Sangat Tinggi
Y1.4	8	40	22	88	22	66	6	12	0	0	58	206	3.55	Tinggi
Nilai rata-rata												3.87	Tinggi	



*Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021*

Keterangan :

Y1.1 : Pengetahuan ( *knowledge* )

Y1.2 : Pengalaman ( *experience* )

Y1.3 : Kemahiran Profesional ( *professional proficiency* )

Y1.4 : Kemampuan Kognitif ( *cognitive ability* )

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, dapat diketahui bahwa penilaian yang diberikan sebagian besar responden terhadap indikator *quality human capital* ( kualitas modal manusia ) dinilai baik. Nilai rata-rata yang didapatkan sebesar 3,87 atau bernilai indeks tinggi. Penilaian tertinggi berada pada indikator “Kemahiran Profesional” yakni sebesar 4,41. Kondisi ini menjelaskan bahwa sebagian besar responden memiliki ketrampilan khususnya dalam berkomunikasi dengan baik. Adapun penilaian terendah berada pada indikator “Pengalaman” yakni sebesar 3,48 yang menyatakan bahwa ternyata masih banyak responden yang belum memiliki pengalaman bekerja sebelum mereka masuk di BMT NU Sejahtera tersebut.

### 4.3.3 Organizational Innovativeness

Penghitungan dari variabel *organizational innovativeness* menggunakan 5 indikator yang terdiri dari kreativitas; keterbukaan untuk berubah; orientasi masa depan; pengambilan resiko; serta proaktif. Hasil penelitian mengenai *organizational learning* sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Deskriptif Variabel *Organizational Innovativeness***

Indikator	SS		S		RR		TS		STS		Jmlh	$\Sigma F \times S$	Skor	Nilai Indeks
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS				
1	8	40	26	104	24	72	0	0	0	0	58	216	3.72	Tinggi
2	6	30	31	124	21	63	0	0	0	0	58	217	3.74	Tinggi
3	12	60	20	80	26	78	0	0	0	0	58	218	3.76	Tinggi
4	14	70	14	56	22	66	6	12	2	2	58	206	3.55	Tinggi
5	14	70	17	68	15	45	10	20	2	2	58	205	3.53	Tinggi
Nilai rata-rata													3.66	Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021

Keterangan :

Y2.1 : Kreativitas

Y2.2 : Keterbukaan Untuk Berubah

Y2.3 : Orientasi Masa Depan

Y2.4 : Pengambilan Resiko

Y2.5 : Proaktif

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, maka dapat jelas dilihat bahwa penilaian terhadap *organizational innovativeness* yang diberikan oleh responden dinilai

baik. Nilai rata-rata yang didapatkan yakni 3,66 atau bernilai indeks tinggi. Penilaian tertinggi berada pada indikator “Orientasi Masa Depan” yakni sebesar 3,76. Hal ini menyatakan bahwa ternyata sebagian besar responden menganggap organisasi dalam menciptakan visi organisasi sudah mempunyai pandangan atau orientasi terhadap masa depan. Adapun penilaian terendah terdapat pada indikator “Proaktif” yakni sebesar 3,53. Hal ini menyatakan bahwa ternyata di dalam sebuah organisasi masih memiliki sebagian karyawan yang belum bisa bertanggung jawab dengan baik atas pekerjaannya.

#### **4.4 Analisis Kuantitatif**

##### **4.4.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk menguji keseluruhan item pertanyaan dalam kuesioner yang kemudian hasilnya dapat dilihat valid atau tidaknya kuesioner tersebut. Item pertanyaan valid atau tidak dapat dibuktikan dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka dikatakan valid. Lalu untuk  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka dikatakan tidak valid. Untuk sampel sebanyak 58 responden dan menggunakan tingkat signifikansi 5%, didapatkan nilai  $df = n-2$ ,  $df = 58 - 2 = 56$ . Berikut ini merupakan hasil pengujian validitas :

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	R	r tabel	Keterangan
Organizational Learning	X1.1	0,499	0,2586	Valid
	X1.2	0,818		Valid
	X1.3	0,761		Valid
	X1.4	0,748		Valid
	X1.5	0,581		Valid
Quality Human Capital	Y1.1	0,805	0,2586	Valid
	Y1.2	0,587		Valid
	Y1.3	0,671		Valid
	Y1.4	0,736		Valid
Organizational Innovativeness	Y2.1	0,803	0,2586	Valid
	Y2.2	0,832		Valid
	Y2.3	0,927		Valid
	Y2.4	0,936		Valid
	Y2.5	0,940		Valid

*Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021*

Dapat dilihat dari tabel 4.8, yang mengungkapkan bahwa dari semua item pertanyaan dalam penelitian ini memiliki r hitung > r tabel (0,2586). Oleh karena itu, keseluruhan dari indikator yang telah diuji dapat dinyatakan valid atau dapat dikatakan keseluruhan dari pertanyaan yang disajikan sudah dapat memberikan penjelasan terhadap indikator dari variabel tersebut.

#### 4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas memiliki kegunaan untuk mengetahui sebuah konsistensi pada suatu kuesioner. Reliabilitas ini diukur menggunakan uji statistik

Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Apabila dalam suatu variabel memiliki nilai  $\alpha > 0,60$  maka dapat dikatakan variabel tersebut reliabel. Begitupun sebaliknya, apabila nilai  $\alpha < 0,60$  maka dapat dikatakan variabel tersebut tidak reliabel. Berikut hasil pengujian uji reliabilitas :

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha	Keterangan
Organizational Learning	0,723	Reliabel
Quality Human Capital	0,647	Reliabel
Organizational Innovativeness	0,923	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.9 mengungkapkan bahwa semua variabel yang telah diuji didapatkan nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ )  $> 60$ , yang mana dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item pertanyaan yang ada dinyatakan sudah reliable. Sehingga layak untuk dilakukan pengujian hipotesis selanjutnya.

#### 4.4.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini yakni terdiri dari, uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

##### 4.4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui tingkat kenormalan data yang mana hasilnya dapat menentukan apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Tingkat kenormalan data itu sangat penting, karena apabila

data tersebut normal maka dianggap dapat mewakili populasi dalam sebuah penelitian, begitupun sebaliknya. Pengujian ini menggunakan Uji Kolmogorov Smirnov, berikut hasil dari pengujian tersebut :

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		58	58
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	1.54971497	2.42816432
Most Extreme Differences	Absolute	.102	.097
	Positive	.101	.089
	Negative	-.102	-.097
Test Statistic		.102	.097
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>	.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa hasil dari Uji Kolmogorov Smirnov pada model 1 dan model 2 mempunyai nilai signifikansi 0,200 yang mana lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu dapat diartikan bahwa model regresi dalam penelitian ini dinyatakan berdistribusi normal.

#### 4.4.3.2 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah di dalam model regresi ditemukan adanya hubungan atau korelasi antar variabel independen. Pengujian ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat diketahui dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF. Apabila nilai *tolerance*  $\geq 10\%$  (0,10) dan nilai VIF  $\leq 10$ , maka hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen. Berikut merupakan hasil dari uji multikolinieritas :

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
1	Organizational Learning	1,000	1,000	Tidak Multikolinieritas
2	Organizational Learning	0,565	1,771	Tidak Multikolinieritas
	Quality Human Capital	0,565	1,771	Multikolinieritas

Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa dari semua variabel independen ( organizational learning; quality human capital) memiliki nilai *tolerance* lebih besar daripada 0,10 dan nilai VIF lebih kecil daripada 10. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas dalam uji regresi ini.



#### 4.4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan yaitu untuk menguji apakah di dalam model terjadi perbedaan antara variance dari residual pengamatan ke pengamatan lain. Apabila ditemukan nilai dari t hitung > t tabel diantara hasil regresi tersebut, hal tersebut dapat disimpulkan bahwa terjadi heteroskedastisitas pada model. Pengujian ini menggunakan Uji Gletjer dan berikut hasil dari pengujian tersebut :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Variabel	t hitung	P-Value
1	Organizational Learning	1,161	0,251
2	Organizational Learning	-1,368	0,177
	Quality Human Capital	1,150	0,255

*Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021*

Berdasarkan hasil dari Uji Gletjer diatas, menunjukkan bahwa nilai hasil regresi antara variabel independen terhadap absolut residual (Abs\_res) masing-masing memiliki nilai signifikasi yang lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, dalam pada penelitian ini tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

#### 4.4.4 Analisis Jalur

Dalam penelitian in menggunakan model analisis regresi berganda guna untuk menguji hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung

atau tidak langsung pada variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut hasil pengujian regresi tersebut :

#### 4.4.4.1 Uji Model

**Model 1** : Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Quality Human Capital*

Berdasarkan perhitungan menggunakan program SPSS, hasil perhitungan regresi antara *organizational learning* terhadap *quality human capital* diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.13**  
**Regresi Pengaruh Organizational Learning Terhadap**  
**Quality Human Capital**

Model Regresi	Keterangan	Beta	t hitung	P-Value
1	X → Y1	0,660	6,572	0,000

Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021

$$Y1 = 0,660 X$$

Dari tabel diatas yang memperlihatkan hasil persamaan regresi berganda , memberikan penjelasan bahwa pada  $\beta_1$  (nilai koefisien regresi X) memiliki nilai positif yang berarti bahwa apabila *organizational learning* meningkat dan berpengaruh baik maka *quality human capital* juga semakin meningkat dan berpengaruh lebih baik.

**Model 2** : Pengaruh *Organizational Learning* dan *Quality Human Capital* terhadap *Organizational Innovativeness*.

Berdasarkan perhitungan menggunakan program SPSS, hasil perhitungan regresi antara *organizational learning* terhadap *quality human capital* diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.14**

**Regresi Pengaruh Organizational Learning dan Quality Human Capital Terhadap Organizational Innovativeness**

Model Regresi	Keterangan	Beta	t hitung	P-Value
2	X → Y2	0,440	3,935	0,000
	Y1 → Y2	0,418	3,734	0,000

Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021

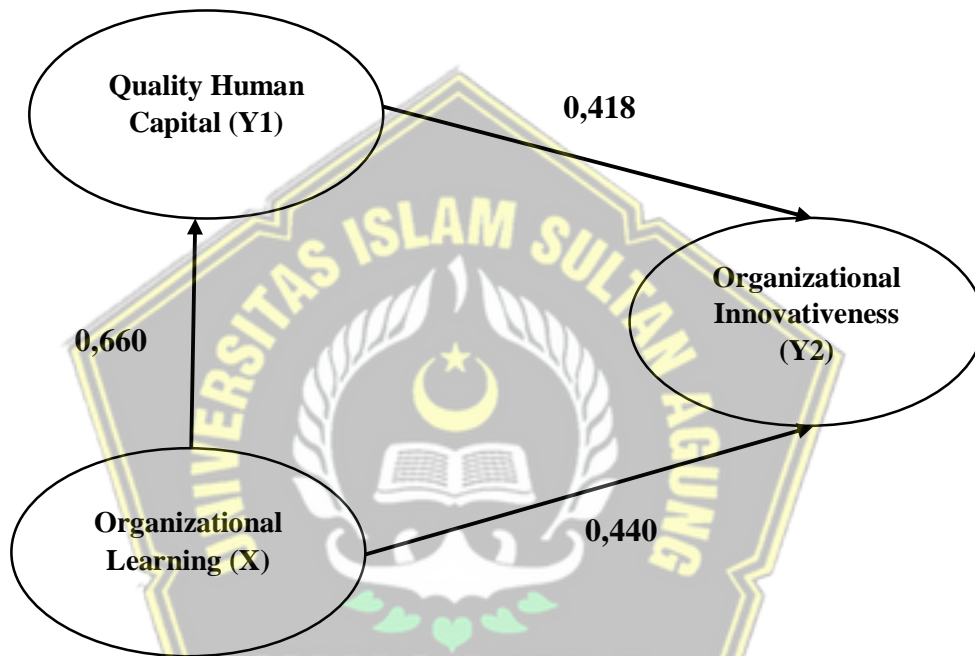
$$Y_2 = 0,440 X + 0,418 Y_1$$

Dari tabel diatas yang memperlihatkan hasil persamaan regresi berganda , memberikan penjelasan bahwa :

- a.  $\beta_1$  (nilai koefisien regresi X) memiliki nilai positif yang berarti bahwa apabila *organizational learning* meningkat dan berpengaruh baik maka *organizational innovativeness* semakin meningkat dan berpengaruh lebih baik.
- b.  $\beta_2$  (nilai koefisien regresi  $Y_1$ ) memiliki nilai positif yang berarti bahwa apabila *quality human capital* meningkat dan berpengaruh baik maka

*organizational innovativeness* semakin meningkat dan berpengaruh lebih baik.

Berikut ini merupakan gambar yang menunjukkan analisis jalur dalam penelitian ini :



**Gambar 4.1 Analisis Jalur**

Pada gambar 4.1 menunjukkan bahwa keseluruhan hipotesis yang ada pada model regresi dalam penelitian ini berpengaruh positif signifikan terhadap masing-masing variabel. Oleh karena itu, artinya seluruh hipotesis pada penelitian ini dinyatakan dapat diterima.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh langsung (*standardized coefficients beta*) dan tidak langsung (*unstandardized coefficients beta*) serta total pengaruh dari berbagai variabel.

Pada variabel *organizational learning* terhadap *organizational innovativeness* dapat diketahui bahwa ternyata variabel tersebut berpengaruh langsung yakni sebesar 0,440. Maka dari itu, kesimpulannya yaitu bahwa variabel *organizational learning* memiliki total pengaruh yaitu sebesar 44,0 % dan pada variabel *organizational learning* dipengaruhi langsung oleh variabel *quality human capital* sebesar 0,660 sehingga memiliki total pengaruh 66,0 %

Kemudian dapat diketahui bahwa pada variabel *organizational learning* terhadap *organizational innovativeness* yakni sebesar 0,440. Maka pada variabel tersebut diketahui bahwa variabel tersebut berpengaruh langsung dan berhubungan dengan variabel *quality human capital* terhadap *organizational innovativeness* yakni sebesar 0,418 serta dapat diketahui pengaruh tidak langsung pada variabel *organizational learning* terhadap *organizational innovativeness* melalui *quality human capital* yakni sebesar  $0,660 \times 0,418 = 0,275$ .

Dengan demikian, hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa *quality human capital* bukan merupakan variabel intervening antara variabel *organizational learning* dan *organizational innovativeness*, karena diketahui pengaruh langsung variabel *organizational learning* terhadap *organizational innovativeness* yakni sebesar 0,440 yang berarti bahwa lebih besar dari koefisien path analisis yang berpengaruh tidak langsung sebesar 0,275.

Total pengaruh yakni pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung , pada variabel *organizational learning* terhadap *organizational innovativeness* melalui *quality human capital* sebesar  $0,440 + (0,660 \times 0,418) = 0,71$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada variabel *organizational learning* terhadap *organizational innovativeness* melalui *quality human capital* memiliki total pengaruh sebesar 71 %

Berdasarkan pengaruh langsung dan tidak langsung serta total pengaruh dapat dirincikan sebagai berikut :

1. *organizational innovativeness* dipengaruhi *organizational learning* melalui *quality human capital* yaitu sebesar 71 % .
2. *organizational innovativeness* dipengaruhi *organizational learning* yaitu sebesar 44 % .
3. *organizational innovativeness* dipengaruhi *quality human capital* yaitu sebesar 66 % .

## 4.5 Pengujian Hipotesis

### 4.5.1 Uji T

Uji t digunakan untuk menguji hubungan variabel dependen dan independen secara parsial. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel dengan melihat tingkat signifikansi sebesar 5% atau  $\alpha = 0,05$ .



**a. Pengaruh Organizational Learning Terhadap Quality Human Capital**

Berdasarkan hasil dari perhitungan yang diperoleh yang ditunjukkan pada tabel 4.13 , nilai t-hitung yakni sebesar 6,572 yang mana menggunakan tingkat signifikansi 5 %. Nilai t-tabel sebesar 2,00324 yang berarti nilai t-hitung lebih besar daripada nilai t-tabel yaitu  $6,572 > 2,00324$  .

Nilai signifikansi yaitu  $0,000 < 0,05$  yang berarti bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality human capital*. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *quality human capital*.

**b. Pengaruh Organizational Learning Terhadap Organizational Innovativeness**

Berdasarkan hasil dari perhitungan yang diperoleh yang ditunjukkan pada tabel 4.14 , nilai t-hitung yakni sebesar 3,935 yang mana menggunakan tingkat signifikansi 5 %. Nilai t-tabel sebesar 2,00404 yang berarti nilai t-hitung lebih besar daripada nilai t-tabel yaitu  $3,935 > 2,00404$  .

Nilai signifikansi yaitu  $0,000 < 0,05$  yang berarti bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational innovativeness*. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *organizational innovativeness*.



### c. Pengaruh Quality Human Capital Terhadap Organizational Innovativeness

Berdasarkan hasil dari perhitungan yang diperoleh yang ditunjukkan pada tabel 4.14 , nilai t-hitung yakni sebesar 3,734 yang mana menggunakan tingkat signifikansi 5 %. Nilai t-tabel sebesar 2,00404 yang berarti nilai t-hitung lebih besar daripada nilai t-tabel yaitu  $3,734 > 2,00404$  .

Nilai signifikansi yaitu  $0,000 < 0,05$  yang berarti bahwa *quality human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational innovativeness*. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel *quality human capital* berpengaruh signifikan terhadap *organizational innovativeness*.

#### 4.5.2 Uji F

Uji F ini digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas memiliki pengaruh secara bersamaan terhadap variabel terikat atau tidak. Pengambilan keputusan pada uji F ini yakni dengan melihat apabila tingkat signifikan  $< \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, begitupun sebaliknya. Apabila tingkat signifikan  $> \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  di terima.

**Tabel 4.15**

**Hasil Uji F**

Model	F Hitung	Sig
1	43,195	0,000
2	43,233	0,000

Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021

Pada tabel 4.15 diatas menunjukkan bahwa terdapat nilai F model 1 sebesar 43,195 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Hal tersebut memperlihatkan bahwa nilai signifikansi berada di bawah 0.05 yang mana memiliki arti bahwa *quality human capital* dapat dijelaskan oleh *organizational learning*. Kemudian, nilai F pada model 2 sebesar 43,233 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Hal tersebut memperlihatkan bahwa nilai signifikansi berada di bawah 0,05 yang mana memiliki arti bahwa *organizational innovativeness* dapat dijelaskan oleh *organizational learning* dan *quality human capital*.

#### 4.6 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model di dalam menjelaskan variasi variabel dependen atau variabel terikat. Berikut merupakan hasil dari pengujian koefisien determinasi :

**Tabel 4.16**

**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Variabel Dependen	Adjusted R Square	Koefisien Determinasi
Quality Human Capital	0,425	42,50 %
Organizational Innovativeness	0,597	59,70 %

Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021

Dapat dilihat dari tabel diatas, bahwa hasil dari koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh nilai R Square yakni memperoleh nilai sebesar 0,425 yang mana hal ini memiliki arti bahwa *organizational learning* dapat menjelaskan *quality human capital* sebesar 42,50%, sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh faktor/variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh nilai R Square yang memperoleh nilai sebesar 0,597 yang mana memiliki arti bahwa *organizational learning* dan *quality human capital* dapat menjelaskan *organizational innovativeness* sebesar 59,70%, sedangkan untuk sisanya dapat dijelaskan oleh faktor/variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **4.7 Pembahasan**

### **4.7.1 Pengaruh Organizational Learning Terhadap Quality Human Capital**

Berdasarkan atas hasil pengujian yang menyatakan bahwa variabel *organizational learning* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *quality human capital*. Hal ini dapat berarti bahwa apabila semakin baik dan

meningkatnya *organizational learning* pada organisasi maka akan dapat meningkatkan *quality human capital* pada organisasi tersebut.

Di dalam sebuah organisasi, apabila karyawan diberikan kebebasan dalam melakukan pembelajaran secara terus menerus terlebih lagi dapat dilakukan secara berkolaborasi atau kerja tim, maka secara tidak langsung para karyawan tersebut mampu mengasah diri mereka sendiri untuk lebih meningkatkan kualitas modal manusia yang ia miliki. Disamping itu, pihak organisasi harus mampu memahami apa saja yang dibutuhkan oleh karyawan tersebut guna menunjang mereka dalam meningkatkan kualitas modal manusia. Organisasi juga dapat memberikan penghargaan atau pengakuan pada saat ada salah seorang karyawan dapat memberikan kontribusi yang baik bagi kehidupan organisasi. Hal tersebut juga dapat meningkatkan semangat mereka dalam melakukan proses pembelajaran secara terus menerus yang nantinya berdampak terhadap kualitas modal manusia.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Jiang & Chen (2017) yang mengemukakan bahwa pembelajaran organisasi dapat memberikan efek positif yang luar biasa pada sebuah kreativitas. Dengan adanya kreativitas tersebut yang muncul pada diri manusia yang disebabkan oleh pembelajaran organisasi maka para karyawan dapat menuangkan segala pengetahuan dan pengalaman barunya sebagai langkah baru untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *organizational learning* dan *quality human capital*.

#### **4.7.2 Pengaruh Quality Human Capital Terhadap Organizational Innovativeness**

Berdasarkan atas hasil pengujian yang menyatakan bahwa variabel *quality human capital* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *organizational innovativeness*. Hal ini dapat berarti bahwa apabila semakin baik dan meningkatnya *quality human capital* yang dimiliki oleh para karyawan dari suatu organisasi maka dapat meningkatkan *organizational innovativeness*.

Karyawan yang memiliki pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan yang terlebih lagi mereka memiliki tingkat pendidikan yang tinggi, hal tersebut sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam membantu untuk menciptakan sebuah inovasi baru dalam organisasi tersebut. Pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan dapat diasah yang mana kemudian mereka dapat menciptakan terobosan baru bagi organisasi yang berdampak bagi kelangsungan hidup organisasi. Karyawan juga perlu turut aktif dalam pengambilan keputusan serta komunikatif dalam sebuah diskusi yang dilakukan oleh organisasi. Karyawan yang komunikatif cenderung memiliki rasa banyak ingin tahu terhadap suatu hal yang baru, hal tersebut sangat membantu organisasi dalam mendapatkan ide atau gagasan baru guna menciptakan inovasi organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ekawati & Soleha (2017) yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi kemampuan *human capital* yang dimiliki oleh sebuah organisasi maka akan semakin meningkatkan kemampuan inovasi organisasi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *quality human capital* dan *organizational innovativeness*.

#### **4.7.3 Pengaruh Organizational Learning Terhadap Organizational Innovativeness**

Berdasarkan atas hasil pengujian yang menyatakan bahwa variabel *organizational learning* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *organizational innovativeness*. Hal ini dapat berarti bahwa apabila semakin baik dan meningkatnya *organizational learning* pada organisasi maka dapat meningkatkan *organizational innovativeness*.

Karyawan yang memiliki keinginan untuk terus melakukan pembelajaran secara terus menerus sangat mampu membantu organisasi dalam menciptakan terobosan baru yang mana dibutuhkan ide atau gagasan baru yang dapat disusun guna melakukan inovasi organisasi. Pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan juga harus berorientasi pada prestasi dan mengikuti perubahan zaman agar tidak tertinggal dibandingkan organisasi yang lainnya. Keterbukaan terhadap pengetahuan baru yang mengikuti zaman itu sangatlah penting dalam proses inovasi organisasi. Dengan hal itu, organisasi dapat



mengembangkan cara berpikir karyawannya agar lebih tertantang untuk terus berubah.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Raj & Srivastava (2016) yang berpendapat bahwa organisasi perlu berfokus pada pembelajaran organisasi yang tepat, sehingga organisasi dapat meningkatkan kemampuan inovatif pada setiap individunya. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *organizational learning* terhadap *organizational innovativeness*.

#### 4.7.4 Hasil Keseluruhan

Dalam penelitian ini terdapat variabel *quality human capital*, *organizational learning*, dan *organizational innovativeness* yang mana diketahui bahwa keseluruhan variabel tersebut sangat berarti bagi BMT NU Sejahtera Kota Semarang. Dengan adanya *quality human capital* yang berpengaruh bagi *organizational learning*, hal tersebut menjadikan *organizational learning* pada BMT tersebut semakin lebih baik dan memiliki dampak yang sangat berarti terhadap meningkatnya *organizational innovativeness* pada BMT NU Sejahtera Kota Semarang.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berikut merupakan beberapa kesimpulan yang di dapatkan yang berasal dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut :

1. Organizational learning berpengaruh positif dan signifikan terhadap quality human capital. Hal ini memiliki arti bahwa indikator-indikator organizational learning yang terdiri dari kolaborasi dan kerja tim; manajemen kinerja; otonomi dan kebebasan; penghargaan dan pengakuan; serta orientasi prestasi diyakini dapat membantu dalam meningkatkan quality human capital pada setiap karyawan dan berdampak baik bagi BMT NU Sejahtera Kota Semarang.
2. Quality human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational innovativeness. Hal ini memiliki arti bahwa indikator-indikator quality human capital yang terdiri dari pengetahuan; pengalaman; kemahiran professional; serta kemampuan kognitif diyakini dapat membantu dalam meningkatkan organizational innovativeness menjadi semakin lebih baik dan berdampak baik bagi BMT NU Sejahtera Kota Semarang.
3. Organizational learning berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational innovativeness. Hal ini memiliki arti bahwa indikator-indikator organizational learning yang terdiri dari kolaborasi dan kerja tim;

manajemen kinerja; otonomi dan kebebasan; penghargaan dan pengakuan; serta orientasi prestasi diyakini dapat membantu dalam meningkatkan organizational innovativeness yang semakin lebih baik lagi dan berdampak baik bagi BMT NU Sejahtera Kota Semarang.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil pemaparan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, terdapat beberapa saran yang peneliti berikan untuk BMT NU Sejahtera Kota Semarang sebagai berikut :

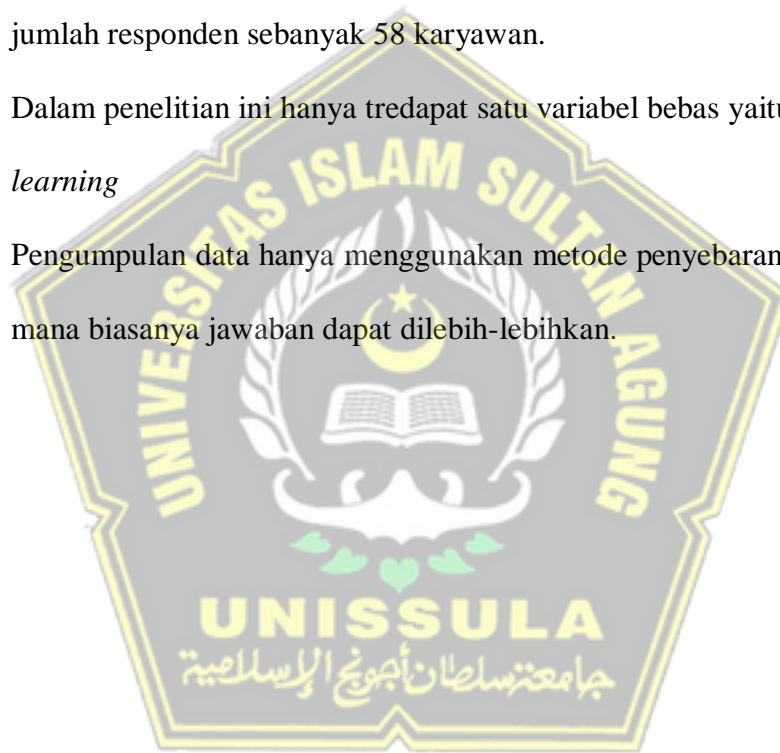
1. Berkenaan dengan variabel *Organizational Learning*, indikator otonomi dan kebebasan yang mendapatkan penilaian terendah apabila dibandingkan dengan indikator lainnya, tentunya ini menjadi hal yang perlu diperhatikan untuk BMT NU Sejahtera Kota Semarang. Organisasi perlu memberikan kelonggaran atau kebebasan kepada seluruh karyawannya untuk melakukan pembelajaran secara terus menerus. Dengan hal itu, karyawan akan berperilaku aktif dengan sendirinya untuk mengasah kemampuan atau keahlian yang mereka miliki sehingga nantinya pengetahuan baru yang ia dapatkan bisa bermanfaat bagi organisasi. Kemudian untuk indikator lain seperti kolaborasi dan kerja tim, manajemen kinerja, penghargaan dan pengakuan serta orientasi prestasi dapat dipertahankan atau lebih ditingkatkan untuk ke depannya sehingga dapat menjadi hal yang bermanfaat bagi organisasi BMT itu sendiri.

2. Berkenaan dengan variabel *Quality Human Capital*, indikator pengalaman yang mendapatkan penilaian terendah apabila dibandingkan dengan indikator lainnya, tentunya ini menjadi hal yang perlu diperhatikan untuk BMT NU Sejahtera Kota Semarang. Melihat kondisi organisasi yang masih perlu banyak perbaikan dari segi individunya ataupun organisasi, maka untuk ke depannya organisasi dapat melakukan perekrutan karyawan baru yang memiliki lebih banyak pengalaman. Karena karyawan yang seperti itu biasanya memiliki banyak pandangan terhadap hal apapun dalam dunia kerja dan cenderung memiliki pemikiran yang sudah matang. Kemudian untuk indikator lain seperti pengetahuan, kemahiran professional, dan kemahiran kognitif dapat dipertahankan atau lebih ditingkatkan untuk ke depannya sehingga dapat menjadi hal yang bermanfaat bagi organisasi BMT itu sendiri.
3. Berkenaan dengan variabel *Organizational Innovativeness*, indikator proaktif yang mendapatkan penilaian terendah apabila dibandingkan dengan indikator lainnya, tentunya ini menjadi hal yang perlu diperhatikan untuk BMT NU Sejahtera Kota Semarang. Di dalam suatu organisasi, karyawan yang memiliki sikap tanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya itu sangat dibutuhkan sebab apabila nantinya mendapati seorang karyawan yang melakukan sebuah kesalahan yang berdampak terhadap organisasi, maka karyawan tersebut harus berani dan mampu bertanggung jawab akan kesalahannya dan tentunya mereka tidak akan menyalahkan kondisi sekitar. Kemudian untuk indikator lain seperti kreativitas, keterbukaan untuk berubah,

orientasi masa depan, dan pengambilan resiko dapat dipertahankan atau lebih ditingkatkan untuk ke depannya sehingga dapat menjadi hal yang bermanfaat bagi organisasi BMT itu sendiri.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini bertempat di BMT NU Sejahtera Kota Semarang dengan jumlah responden sebanyak 58 karyawan.
2. Dalam penelitian ini hanya terdapat satu variabel bebas yaitu *organizational learning*
3. Pengumpulan data hanya menggunakan metode penyebaran kuesioner yang mana biasanya jawaban dapat dilebih-lebihkan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amaral, G., Bushee, J., Cordani, U. G., KAWASHITA, K., Reynolds, J. H., ALMEIDA, F. F. M. D. E., de Almeida, F. F. M., Hasui, Y., de Brito Neves, B. B., Fuck, R. A., Oldenzaal, Z., Guida, A., Tchalenko, J. S., Peacock, D. C. P., Sanderson, D. J., Rotevatn, A., Nixon, C. W., Rotevatn, A., Sanderson, D. J., ... Junho, M. do C. B. (2013). Title. *Journal of Petrology*, 369(1), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Apriadi, F., & Alexandi, M. F. (2013). Solusi Peningkatan Sumberdaya Manusia Pada Baytul Maal wat Tamwil (BMT) di Indonesia Melalui Pendekatan Analytic Network Process (ANP). *Al-Muzara'ah*, 1(2), 107–118. <https://doi.org/10.29244/jam.1.2.107-118>
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 71–81. <https://doi.org/10.1002/csr.1658>
- Bjekić, R., Jelača, M. S., & Marić, S. (2020). The Importance of Active Leadership Style for Organizational Innovativeness. *Economic Themes*, 57(4), 481–495. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2019-0027>
- Bolaji Bello, O., & Olarewaju Adeoye, A. (2018). Organizational learning, organizational innovation and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria. *Journal of Economics and Management*, 33(3), 25–38. <https://doi.org/10.22367/jem.2018.33.02>
- Capozza, C., & Divella, M. (2019). Human capital and firms' innovation: evidence from emerging economies. *Economics of Innovation and New Technology*, 28(7), 741–757. <https://doi.org/10.1080/10438599.2018.1557426>
- Dom, F. R. M., & Ahmad, A. M. (2020). The importance of human capital management in developing quality human capital. *International Journal of Business and Economy*, 2(1), 43–47.
- Ekawati, R., & Soleha, L. K. (2017). Melalui Human Capital. *Jurnal INTEKNA*, 17(2), 141–147.
- Felício, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2), 350–364. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0260>
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS21 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.



- Guillory, M., & Borders, A. L. (2019). *The Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Learning Journal of Business & Industrial Marketing Article information : February.*
- Hidayah, N. (2016). Model Pelatihan Sumber Daya Insani di KSPPS BMT BINA UMMAT SEJAHTERA REMBANG. *American Journal of Orthodontics and Dentofacial Orthopedics*, 20(1), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ajodo.2017.09.016%0A>
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). Learning Organization and its Effect On Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 299–304. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.035>
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 512–519. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30159-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30159-9)
- Jain, A. K., & Moreno, A. (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India. *Learning Organization*, 22(1), 14–39. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2013-0024>
- Jiang, Y., & Chen, W. K. (2017). Effects of organizational trust on organizational learning and creativity. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), 2057–2068. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.01213a>
- Kasmawati, Y. (2017). Human Capital dan Kinerja Karyawan (Suatu Tinjauan Teoritis). *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(4), 265. <https://doi.org/10.30998/jabe.v3i4.1781>
- Kurniawati, D., Widyastuti, S., & Savitri Noor, L. (2019). Membangun Keinovasian UMKM Melalui Peningkatan Peran Orientasi Pasar, Kompetensi SDM Dan Organisasi Pembelajaran. *JRB-Jurnal Riset Bisnis*, 1(1), 1–7. <https://doi.org/10.35592/jrb.v1i1.3>
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: A research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- Mohammadpour, B. (2018). Effect of human capital on strategic programs in learning organizations. *International Academic Journal of Organizational Behavior and*

*Human Resource Management*, 05(02), 70–78.  
<https://doi.org/10.9756/iajobhrm/v5i2/1810015>

- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25–51.  
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003>
- Pasban, M., & Nojedeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 249–253.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>
- Putri, N. K. (2013). Human Capital Role in The Success of Organization: The Employee is Investation. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Kesehatan*, 11(2), 93–97.
- Rahi, S. (2017). Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 06(02). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000403>
- Raj, R., & Srivastava, K. B. L. (2016). Mediating role of organizational learning on the relationship between market orientation and innovativeness. *Learning Organization*, 23(5), 370–384. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2013-0051>
- Rusydiana, A., & Devi, A. (2013). Challenges in developing Baitul Maal wat Tamwiil (BMT) in Indonesia using Analytic Network Process (ANP) / Aam S. Rusydiana and Abrista Devi. *Business and Management Quarterly Review (BMQR)*, 4(1), 51–62.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 219–225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.028>
- Saleem, S., Bashir, M., Tufail, M. S., Usman, M., & Jaffry, T. A. (2017). The Impact of Organizational Learning on Innovation and Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Culture. *Future of Marketing and Management*, 11(3), 275–296.
- Sharma, K. (2016). *Human Capital Management: Concepts and Consequences of Human Capital Management in Organizations*. 1(8).
- Sombolayuk, W., Yusup, R. M., & Sudirman, I. (2019). ...*Modal Manusia, Modal Sosial...* [W. Sombolayuk, R. M. Yusup, & I. Sudirman]. 17(20), 84–118.
- Sugiarto. (2017). *Menyusun Proposal Penelitian*. 131–156.



- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta : Bandung
- Tohidi, H., Mohsen Seyedaliakbar, S., & Mandegari, M. (2012). Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 219–245. <https://doi.org/10.1108/17410391211224390>
- Vanhala, M., & Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95–109. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0084>
- Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N., & Majeed, A. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/su11030621>
- Widodo, & Shahab, M. A. (2015). The model of human capital and knowledge sharing towards sustainable competitive advantages. *Problems and Perspectives in Management*, 13(4), 124–134.
- Winarno & Widiastuti, S. W. (2015). Pengaruh Modal Manusia Dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kompetensi Organisasi. *Buletin Ekonomi*, 13(1), 97–108.
- Zafar, H., Hafeez, M., & Mohd Shariff, M. (2016). Relationship between market orientation, organizational learning, organizational culture and organizational performance: Mediating impact of innovation. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 9(2), 40–56.
- Zainul, M., Astuti, ndang S., Arifin, Z., & Utami, H. N. (2016). The Effect of Market Orientation toward Organizational Learning, Innovation, Competitive Advantage, and Corporate Performance. *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 4(1), 1–19. <https://doi.org/10.15640/jasps.v4n1a1>

# LAMPIRAN



## **Lampiran 1 : Kuesioner**

### **KUESIONER PENELITIAN**

**Assalamualaikum Wr. Wb**

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi penelitian skripsi saya pada program Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Fakultas Ekonomi, maka dengan segala kerendahan hati, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk meluangkan waktu sejenak guna membantu untuk memberikan jawaban dari beberapa pertanyaan yang tersedia dalam kuesioner ini yang mana berupa kuesioner tertutup dan kuesioner terbuka mengenai “Peran modal manusia dan pembelajaran organisasi terhadap inovasi organisasi”..

Atas kesediaan dan kerjasama yang Bapak/Ibu/Saudara berikan dalam bentuk memberikan informasi yang benar dan lengkap, itu akan sangat mendukung keberhasilan saya dalam melakukan penelitian ini. Pengumpulan data ini juga semata-mata hanya untuk digunakan dalam penyusunan skripsi dan akan dijamin kerahasiaannya.

Saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara yang sudah meluangkan waktu dalam pengisian kuesioner ini.

**Wassalamualaikum Wr.Wb**

Hormat saya,

Peneliti

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

No. Responden : .....

Usia : .....tahun

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Pendidikan Terakhir :

- a. SMK/SMA/MA
- b. D III
- c. S1
- d. Pascasarjana
- e. Lainnya (sebutkan) .....

Jabatan : .....

Masa Bekerja : .....tahun

**B. PETUNJUK PENGISIAN**

1. Berilah tanda ( √ ) pada jawaban yang anda pilih dan mohon untuk mengisi bagian yang membutuhkan jawaban tertulis.
2. Anda diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan yang terjadi di lingkungan organisasi Anda.

Alternatif jawaban yang tersedia berupa huruf yang mempunyai arti sebagai berikut :

STS	1	2	3	4	5	SS
-----	---	---	---	---	---	----

### C. KUESIONER

#### 1. *Organizational Learning* atau Pembelajaran Organisasi

NO.	PERNYATAAN	STS	1	2	3	4	5	SS
1.	Pembelajaran yang dilakukan secara kolaborasi memudahkan dalam mendiskusikan suatu masalah.							
2.	Organisasi melakukan pengukuran baik buruknya terhadap kinerja karyawan.							
3.	Organisasi memberikan kebebasan kepada karyawan dalam melakukan pembelajaran terus menerus.							
4.	Organisasi selalu memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.							
5.	Karyawan saat melakukan pembelajaran memiliki orientasi terhadap prestasi.							

**2. Quality Human Capital atau Kualitas Modal Manusia**

NO.	PERNYATAAN	STS	1	2	3	4	5	SS
1.	Saya memiliki tingkat pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaan saya.							
2.	Saya memiliki pengalaman kerja dalam bidang apapun sebelum bekerja disini.							
3.	Saya memiliki ketrampilan dalam berkomunikasi dengan baik.							
4.	Saya berani ikut serta dalam pengambilan keputusan organisasi.							

**3. Organizational Innovativeness atau Inovasi Organisasi**

No.	PERNYATAAN	STS	1	2	3	4	5	SS
1.	Organisasi mampu menciptakan sebuah gagasan atau ide baru yang bermanfaat untuk masa depan organisasi.							
2.	Organisasi terbuka dengan pengetahuan baru yang mengikuti zaman.							
3.	Organisasi dalam menentukan visi mampu berorientasi ke masa depan.							

4.	Organisasi mampu menghadapi resiko atau permasalahan yang ada lalu segera menyelesaikannya.					
5.	Organisasi memiliki karyawan yang bertanggung jawab akan pekerjaannya.					





**Lampiran 2 : Tabulasi Data**

**ORGANIZATIONAL LEARNING**

**QUALITY HUMAN CAPITAL**

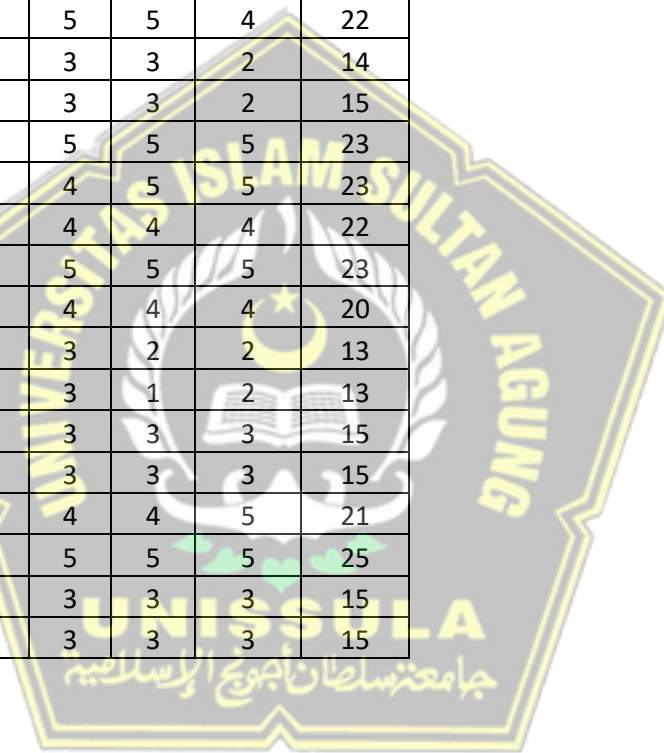
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TOTAL X1	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	TOTAL Y1
<b>1</b>	4	3	2	3	3	15	2	3	4	2	11
<b>2</b>	3	4	3	2	4	16	3	2	4	3	12
<b>3</b>	4	3	3	3	3	16	4	3	4	2	13
<b>4</b>	4	3	3	4	4	18	5	4	5	4	18
<b>5</b>	3	4	4	4	4	19	3	5	4	4	16
<b>6</b>	4	4	4	3	3	18	5	4	5	3	17
<b>7</b>	5	5	4	4	4	22	4	3	4	4	15
<b>8</b>	5	5	4	4	4	22	4	3	4	4	15
<b>9</b>	5	4	4	5	5	23	5	5	5	4	19
<b>10</b>	4	5	4	5	4	22	4	2	5	5	16
<b>11</b>	5	3	4	3	4	19	5	4	4	4	17
<b>12</b>	4	4	2	5	2	17	4	3	5	3	15
<b>13</b>	5	4	3	2	3	17	4	3	4	3	14
<b>14</b>	5	3	4	3	4	19	5	4	4	4	17
<b>15</b>	4	4	2	5	2	17	4	3	5	3	15
<b>16</b>	5	4	3	2	3	17	4	3	4	3	14
<b>17</b>	4	5	5	4	4	22	5	3	5	5	18
<b>18</b>	5	4	2	4	4	19	5	4	5	4	18
<b>19</b>	5	4	5	4	4	22	4	4	5	3	16
<b>20</b>	3	4	3	4	4	18	4	4	4	3	15
<b>21</b>	4	3	4	4	4	19	3	3	4	4	14
<b>22</b>	3	2	3	3	3	14	4	3	5	3	15
<b>23</b>	4	2	3	1	3	13	3	3	4	4	14
<b>24</b>	3	3	4	4	3	17	4	4	5	4	17
<b>25</b>	3	1	2	1	4	11	4	4	3	2	13
<b>26</b>	4	5	4	5	5	23	5	4	5	5	19
<b>27</b>	5	4	5	4	5	23	4	4	5	5	18
<b>28</b>	4	4	4	5	5	22	4	4	4	3	15
<b>29</b>	4	2	1	2	4	13	3	3	4	3	13
<b>30</b>	4	3	2	3	3	15	2	3	4	2	11
<b>31</b>	3	4	3	2	4	16	3	2	4	3	12
<b>32</b>	4	3	3	3	3	16	4	3	4	2	13
<b>33</b>	4	3	3	4	4	18	5	4	5	4	18

34	3	4	4	4	4	19	3	5	4	4	16
35	4	4	4	3	3	18	5	4	5	3	17
36	5	5	4	4	4	22	4	3	4	4	15
37	5	5	4	4	4	22	4	3	4	4	15
38	5	4	4	5	5	23	5	5	5	4	19
39	4	5	4	5	4	22	4	2	5	5	16
40	5	3	4	3	4	19	5	4	4	4	17
41	4	4	2	5	2	17	4	3	5	3	15
42	5	4	3	2	3	17	4	3	4	3	14
43	5	3	4	3	4	19	5	4	4	4	17
44	4	4	2	5	2	17	4	3	5	3	15
45	5	4	3	2	3	17	4	3	4	3	14
46	4	5	5	4	4	22	5	3	5	5	18
47	5	4	2	4	4	19	5	4	5	4	18
48	5	4	5	4	4	22	4	4	5	3	16
49	3	4	3	4	4	18	4	4	4	3	15
50	4	3	4	4	4	19	3	3	4	4	14
51	3	2	3	3	3	14	4	3	5	3	15
52	4	2	3	1	3	13	3	3	4	4	14
53	3	3	4	4	3	17	4	4	5	4	17
54	3	1	2	1	4	11	4	4	3	2	13
55	4	5	4	5	5	23	5	4	5	5	19
56	5	4	5	4	5	23	4	4	5	5	18
57	4	4	4	5	5	22	4	4	4	3	15
58	4	2	1	2	4	13	3	3	4	3	13

**ORGANIZATIONAL  
INNOVATIVENESS**

	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	TOTAL Y2
<b>1</b>	3	3	3	2	1	12
<b>2</b>	3	4	4	3	4	18
<b>3</b>	3	3	3	3	3	15
<b>4</b>	4	4	5	5	5	23
<b>5</b>	4	4	4	4	4	20
<b>6</b>	4	4	3	3	3	17
<b>7</b>	4	4	4	4	4	20
<b>8</b>	4	4	4	4	4	20
<b>9</b>	5	5	5	5	5	25
<b>10</b>	4	4	4	4	4	20
<b>11</b>	3	4	4	3	4	18
<b>12</b>	4	3	3	2	2	14
<b>13</b>	3	3	3	3	3	15
<b>14</b>	4	4	5	5	4	22
<b>15</b>	3	3	3	3	2	14
<b>16</b>	4	3	3	3	2	15
<b>17</b>	4	4	5	5	5	23
<b>18</b>	5	4	4	5	5	23
<b>19</b>	5	5	4	4	4	22
<b>20</b>	4	4	5	5	5	23
<b>21</b>	4	4	4	4	4	20
<b>22</b>	3	3	3	2	2	13
<b>23</b>	3	4	3	1	2	13
<b>24</b>	3	4	4	4	3	18
<b>25</b>	3	3	3	3	3	15
<b>26</b>	4	4	4	4	5	21
<b>27</b>	5	5	5	5	5	25
<b>28</b>	3	3	3	3	3	15
<b>29</b>	3	3	3	3	3	15
<b>30</b>	3	3	3	2	1	12
<b>31</b>	3	4	4	3	4	18
<b>32</b>	3	3	3	3	3	15
<b>33</b>	4	4	5	5	5	23

34	4	4	3	3	3	17
35	4	4	3	3	3	17
36	4	4	4	4	4	20
37	4	4	4	4	4	20
38	5	5	5	5	5	25
39	4	4	4	4	4	20
40	3	4	4	3	4	18
41	4	3	3	2	2	14
42	3	3	3	3	3	15
43	4	4	5	5	4	22
44	3	3	3	3	2	14
45	4	3	3	3	2	15
46	4	4	5	5	5	23
47	5	4	4	5	5	23
48	5	5	4	4	4	22
49	4	4	5	5	5	23
50	4	4	4	4	4	20
51	3	3	3	2	2	13
52	3	4	3	1	2	13
53	3	3	3	3	3	15
54	3	3	3	3	3	15
55	4	4	4	4	5	21
56	5	5	5	5	5	25
57	3	3	3	3	3	15
58	3	3	3	3	3	15



### Lampiran 3 : Uji Validitas

#### Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Organizational Learning
X1.1	Pearson Correlation	1	.356**	.260*	.119	.187	.499**
	Sig. (2-tailed)		.006	.049	.373	.159	.000
	N	58	58	58	58	58	58
X1.2	Pearson Correlation	.356**	1	.492**	.645**	.219	.818**
	Sig. (2-tailed)	.006		.000	.000	.098	.000
	N	58	58	58	58	58	58
X1.3	Pearson Correlation	.260*	.492**	1	.366**	.487**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.049	.000		.005	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58
X1.4	Pearson Correlation	.119	.645**	.366**	1	.232	.748**
	Sig. (2-tailed)	.373	.000	.005		.079	.000
	N	58	58	58	58	58	58
X1.5	Pearson Correlation	.187	.219	.487**	.232	1	.581**
	Sig. (2-tailed)	.159	.098	.000	.079		.000
	N	58	58	58	58	58	58
Organizational Learning	Pearson Correlation	.499**	.818**	.761**	.748**	.581**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58

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

#### Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Quality Human Capital
Y1.1	Pearson Correlation	1	.405**	.451**	.393**	.805**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.002	.000
	N	58	58	58	58	58
Y1.2	Pearson Correlation	.405**	1	.103	.127	.587**
	Sig. (2-tailed)	.002		.442	.343	.000
	N	58	58	58	58	58
Y1.3	Pearson Correlation	.451**	.103	1	.461**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.442		.000	.000
	N	58	58	58	58	58
Y1.4	Pearson Correlation	.393**	.127	.461**	1	.736**
	Sig. (2-tailed)	.002	.343	.000		.000
	N	58	58	58	58	58
Quality Human Capital	Pearson Correlation	.805**	.587**	.671**	.736**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

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

### Correlations

		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Organizational Innovativeness
Y2.1	Pearson Correlation	1	.747**	.619**	.697**	.630**	.803**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58
Y2.2	Pearson Correlation	.747**	1	.756**	.620**	.724**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58
Y2.3	Pearson Correlation	.619**	.756**	1	.871**	.857**	.927**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58
Y2.4	Pearson Correlation	.697**	.620**	.871**	1	.881**	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58
Y2.5	Pearson Correlation	.630**	.724**	.857**	.881**	1	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58	58
Organizational Innovativeness	Pearson Correlation	.803**	.832**	.927**	.936**	.940**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58

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

## Lampiran 4 : Uji Reliabilitas

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	5

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4.14	.736	58
X1.2	3.62	1.006	58
X1.3	3.38	1.006	58
X1.4	3.52	1.173	58
X1.5	3.72	.790	58

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	14.24	8.958	.303	.734
X1.2	14.76	6.432	.665	.596
X1.3	15.00	6.807	.575	.637
X1.4	14.86	6.437	.508	.673
X1.5	14.66	8.440	.386	.711



## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.647	4

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	4.03	.772	58
Y1.2	3.48	.731	58
Y1.3	4.41	.563	58
Y1.4	3.55	.862	58

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	11.45	2.287	.588	.454
Y1.2	12.00	3.018	.276	.677
Y1.3	11.07	3.013	.473	.567
Y1.4	11.93	2.381	.425	.588

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	5

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y2.1	3.72	.696	58
Y2.2	3.74	.637	58
Y2.3	3.76	.779	58
Y2.4	3.55	1.079	58
Y2.5	3.53	1.143	58

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	14.59	11.299	.723	.922
Y2.2	14.57	11.443	.770	.918
Y2.3	14.55	10.146	.888	.892
Y2.4	14.76	8.467	.881	.892
Y2.5	14.78	8.107	.884	.896

## Lampiran 5 : Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

#### Persamaan 1

#### NPar Tests

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.54971497
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.101
	Negative	-.102
Test Statistic		.102
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

#### Persamaan 2

#### NPar Tests

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.42816432
Most Extreme Differences	Absolute	.097
	Positive	.089
	Negative	-.097
Test Statistic		.097
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

## Uji Multikolinieritas

### Persamaan 1

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Organizational Learning	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Quality Human Capital

### Persamaan 2

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Organizational Learning	.565	1.771
	Quality Human Capital	.565	1.771

a. Dependent Variable: Organizational Innovativeness

## Uji Heterosdekastisitas

### Persamaan 1

#### Uji Gletjer

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.640	.594		1.077	.286
	Organizational Learning	.037	.032	.153	1.161	.251

a. Dependent Variable: Abs\_Res1

### Persamaan 2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.828	1.283		1.425	.160
	Organizational Learning	-.093	.068	-.241	-1.368	.177
	Quality Human Capital	.125	.109	.203	1.150	.255

a. Dependent Variable: Abs\_Res2

## Lampiran 6 : Uji Regresi Linier Berganda

### Persamaan 1

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Organizational Learning <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Quality Human Capital

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.660 <sup>a</sup>	.435	.425	1.563

a. Predictors: (Constant), Organizational Learning

b. Dependent Variable: Quality Human Capital

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	105.591	1	105.591	43.195	.000 <sup>b</sup>
	Residual	136.892	56	2.445		
	Total	242.483	57			

a. Dependent Variable: Quality Human Capital

b. Predictors: (Constant), Organizational Learning

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.884	1.174		6.713	.000		
	Organizational Learning	.413	.063	.660	6.572	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Quality Human Capital

## Persamaan 2

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Quality Human Capital, Organizational Learning <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Organizational Innovativeness

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 <sup>a</sup>	.611	.597	2.472

a. Predictors: (Constant), Quality Human Capital, Organizational Learning

b. Dependent Variable: Organizational Innovativeness

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	528.343	2	264.171	43.233	.000 <sup>b</sup>
	Residual	336.071	55	6.110		
	Total	864.414	57			

a. Dependent Variable: Organizational Innovativeness

b. Predictors: (Constant), Quality Human Capital, Organizational Learning



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-3.477	2.494		-1.394	.169		
	Organizational Learning	.521	.132	.440	3.935	.000	.565	1.771
	Quality Human Capital	.789	.211	.418	3.734	.000	.565	1.771

a. Dependent Variable: Organizational Innovativeness

