



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Untuk meneliti pengaruh *organizational learning* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance*, dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa studi literatur untuk menunjang proses penelitian. Penelitian ini menggunakan studi literatur yang bersumber dari jurnal dan buku-buku teori.

Berdasarkan hasil studi literatur yang penulis lakukan serta temuan fenomena pada objek penelitian, maka pada bab ini juga dijelaskan pembentukan model penelitian dan interaksi pengaruh antar variabel. Penelitian ini akan meneliti lebih dalam apakah terdapat pengaruh positif antara *organizational learning* terhadap *job satisfaction*, pengaruh positif antara *organizational learning* terhadap *employee performance*, dan pengaruh positif antara *job satisfaction* terhadap *employee performance*.

2.1 Management

Management didefinisikan sebagai pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang lain melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi (Kinicki & Brian, 2016).

Management adalah proses koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins & Coulter, 2009). *Management* didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, dan mengendalikan sebuah

organisasi keuangan, fisik, manusia, dan sumber daya informasi untuk mencapai tujuannya (Ebert & Griffin, 2006).

Management didefinisikan sebagai proses bekerja dengan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Bateman & Snell, 2007). *Management* adalah proses di mana membedakan dan memanfaatkan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Terry, 2005).

Menurut Terry (2005), *management* terbagi atas empat fungsi yaitu, sebagai berikut :

1. *Planning*

Proses penyusunan langkah-langkah yang akan digunakan untuk pencapaian tujuan di mana mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan kendala yang terjadi, dan merencanakan kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

2. *Organization*

Suatu cara di mana menggumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Actuating*

Proses yang dilakukan di mana bertujuan untuk menggerakan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing karyawan dan pekerjaan yang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana guna mencapai tujuan organisasi.

4. *Controlling*

Proses pengawasan yang bertujuan untuk memastikan apakah organisasi telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah direncanakan sebelumnya dan mengawasi sumber daya manusia agar dapat bekerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi *management* di atas, dalam penelitian ini penulis menggunakan definisi *management* sebagai proses koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins & Coulter, 2009).

2.2 *Human Resource Management*

Human resource management didefinisikan sebagai kegiatan mengatur aktivitas perusahaan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Ebert & Griffin, 2006).

Human resource management didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Byars & Rue, 2008).

Human resource management didefinisikan sebagai kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia di suatu organisasi (Byars & Rue, 2008).

Human resource management didefinisikan sebagai proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan pengaruh kerja (*employee relation*) serta memperhatikan aspek kesehatan dan keadilan kerja (Dessler, 2017).

Menurut Dessler (2017), *management process* terdiri dari lima fungsi dasar yaitu *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*, masing-masing definisinya akan diuraikan sebagai berikut :

1. *Planning*

Menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana, dan melakukan prediksi tenaga kerja.

2. *Organizing*

Memberikan tugas yang spesifik kepada bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang ke bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, dan mengoordinasikan perkerjaan bawahan.

3. *Staffing*

Menentukan tipe karyawan yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi kinerja karyawan, memberikan konseling kepada karyawan, melatih, dan mengembangkan karyawan.

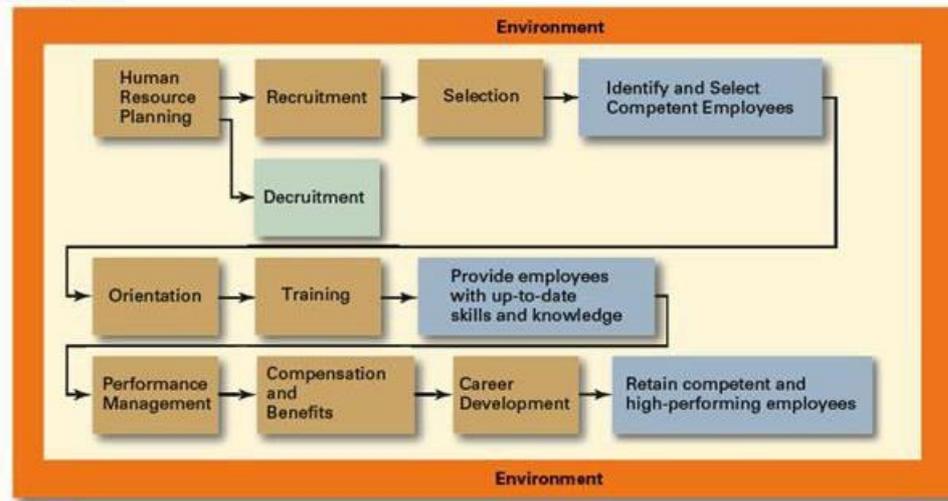
4. *Leading*

Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja karyawan, dan memotivasi karyawan.

5. *Controlling*

Menetapkan standar seperti penjualan, kualitas atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat prestasi yang telah dicapai dibandingkan dengan standar, dan melakukan koreksi jika dibutuhkan.

Menurut Robbins dan Coulter (2009), proses *human resource management* didefinisikan sebagai sebagai berikut :



Gambar 2.1 Proses HRM

Sumber : Robbins dan Coulter, 2009

1. *Human Resource Planning*

Suatu proses di mana manajer memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah karyawan yang tepat, orang-orang yang mampu, dan berada di tempat yang tepat serta waktu yang tepat.

2. *Recruitment dan Derecruitment*

Rekrutmen adalah mengalokasikan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang memiliki kemampuan. Sedangkan derekrutment adalah mengurangi tenaga kerja pada suatu organisasi.

3. *Selection*

Penyaringan akan lamaran kerja untuk memastikan orang yang paling tepat kualifikasinya untuk pekerjaan tersebut.

4. *Orientation*

Memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaannya serta organisasinya.

5. *Training*

Aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia sebagaimana menuntut adanya perubahan keterampilan karyawan.

6. *Performance Management*

Sebuah sistem yang menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation and Benefit*

Kompensasi dan *benefit* dapat membantu menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat yang mampu membantu perusahaan mencapai tujuannya. Terdapat macam-macam kompensasi seperti gaji pokok atau upah, gaji tambahan, pembayaran insentif, *benefit* lain, dan *service*.

8. *Career Development*

Pengembangan terhadap karir karyawan di mana akan membawa karyawan pada posisi yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih besar, dan penghasilan yang lebih tinggi.

2.2.1 Fungsi-Fungsi *Human Resource Management*

Menurut Dessler (2017), terdapat beberapa fungsi *human resource management* diantaranya sebagai berikut :

1. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan melakukan proses perekrutan kandidat karyawan potensial.

3. Melakukakan seleksi kepada calon kandidat karyawan potensial.
4. Melakukan orientasi dan *training* karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji karyawan (kompesasi karyawan).
6. Menyediakan insentif dan *benefit* kepada karyawan.
7. Melakukan penilaian *performance* kepada karyawan.
8. Membangun *employee relation* dan *engagement* karyawan.
9. *Training and developing managers*.

Berdasarkan beberapa defenisi *human resouce management* di atas, dalam penelitian ini penulis menggunakan definisi *human resouce management* adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan pengaruh kerja (*employee relation*) serta memperhatikan aspek kesehatan dan keadilan kerja (Dessler, 2017).

2.3 Variabel Penelitian

2.3.1 *Organizational Learning*

Organizational learning sebagai proses di mana anggota organisasi berusaha untuk mendeteksi dan memperbaiki kesalahan atau proses pembelajaran kolektif untuk proses pengambilan keputusan yang dinamis untuk menanggapi perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi (Argyris dan Schon, 1978 dalam Hendri, 2019).

Organizational learning dapat digambarkan sebagai organisasi yang secara teratur menciptakan, menyebarluaskan, dan mengintegrasikan pengetahuan, mentransformasikan dirinya, dan memodifikasi tindakannya

berdasarkan pengetahuan, persepsi, dan pengalaman baru untuk memenuhi tujuan strategisnya (Lewis, 2002 dalam Dekoulou & Trivellas, 2015).

Organizational learning sebagai proses pembelajaran kolaboratif yang berdasarkan pada rutinitas, bergantung pada sejarah, dan berorientasi pada target melalui pengetahuan diam-diam yang dialami individu untuk penerapan praktik-praktik lapangan (Levitt dan March, 1988 dalam Hendri, 2019).

Organizational learning mengacu pada pengetahuan kolektif yang dibuat, diakumulasikan, dan dikomunikasikan kepada anggota organisasi. Sedangkan *organizational learning* dapat digambarkan sebagai lingkungan di mana individu bekerja secara kolaboratif untuk menciptakan pengetahuan bersama yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah organisasi dan mengembangkan solusi inovatif (Rana, Ardichvili, & Polesello, 2016).

Senge (1990); Watkins; Marsick (1993) dalam Dekoulou & Trivellas (2015), mendefinisikan peran utama *organizational learning* sebagai berikut :

1. Mendukung anggota untuk berbagi ide untuk menciptakan pengetahuan yang berlaku.
2. Mendorong motivasi dan kemauan anggota untuk berkolaborasi untuk proses pembelajaran tim.
3. Memberikan kepemimpinan strategis untuk memvisualisasikan visi dan misi bersama.
4. Memastikan proses pembelajaran informal terus menerus berbasis model mental.

Aksu dan Ozdemir (2005) dalam Chang & Lee (2007), merangkum poin-poin utama *learning organization* sebagai berikut :

1. *Learning organization* perlu mengubah aplikasi saat ini dan pandangan anggota organisasi.
2. *Learning organization* memiliki kaitan langsung dengan masa depan organisasi.
3. *Learning organization* perlu perubahan untuk ditingkatkan.
4. Pembelajaran semua anggota dalam organisasi harus lebih mudah.
5. Masukan dari semua anggota diperlukan.

Huber (1991) dalam Khandekar & Sharma (2006), meninjau literatur *interdisipliner* di bidang *organizational learning* mengidentifikasi beberapa tema penting, yaitu :

1. Praktik pembelajaran individu berbasis kompetensi pribadi adalah dasar dari proses *organizational learning*.
2. *Organizational learning* terjadi berdasarkan pengalaman organisasi sebelumnya.
3. Proses *organizational learning* perlu menjadi integrasi sistematis berbagai pengetahuan dan informasi di tingkat kelompok organisasi.
4. *Organizational learning* lebih fokus pada hubungan antara proses pembelajaran dan praktik peningkatan pengetahuan.
5. Efektivitas proses *organizational learning* tergantung pada tingkat pembelajaran dan transformasi pengetahuan, retensi, dan penciptaan dalam organisme organisasi.

Adapun definisi *organizational learning* yang dipakai dalam penelitian ini adalah *organizational learning* sebagai organisasi yang memudahkan karyawan dalam mengakses informasi, mendorong karyawan memiliki rasa keingintahuan

yang tinggi, membebaskan karyawan untuk bereksperimen serta menyediakan program pengembangan dan pelatihan kualitas diri dalam pekerjaan (Hendri, 2019).

2.3.2 Job Satisfaction

Job satisfaction didefinisikan sebagai perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi pekerja bahwa pekerjaannya mencukupi atau memungkinkan untuk memenuhi nilai-nilai penting terkait pekerjaannya (Noe, 2008).

Menurut Pool dan Pool (2007) dalam Dekoulou & Trivellas (2015), *job satisfaction* adalah kesenangan mental, fisik, dan lingkungan yang diperoleh anggota staf dari pekerjaannya dapat digambarkan sebagai perilaku afektif dan kognitif karyawan terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaannya.

Job satisfaction karyawan berarti respon sensasional subjektif terhadap faktor objektif pekerjaan yang relevan. Dalam penelitian ini, definisi operasional *job satisfaction* karyawan didasarkan pada jumlah varian antara kepuasan yang diharapkan dan kepuasan aktual dalam pikiran atau pengambil pekerjaan yang diusulkan oleh Weiss *et al.*, (1967) dalam Chang & Lee (2007). Mereka juga merujuk pada skala pengukuran penelitian *job satisfaction*, masing-masing diusulkan oleh Feng (1997) dan Chen (2002). Lalu, mereka membagi kepuasan kerja menjadi dua faktor struktural yaitu, faktor internal dan eksternal.

Hong (2001) dalam Pantouvakis & Mpogiatzidis (2013), mendukung bahwa fungsi pembelajaran yang efektif dalam *organizational learning* dapat meningkatkan keterampilan karyawan yang berdampak positif sekaligus

memperkuat sikap serta moral mereka terhadap kebutuhan operasional dan mengurangi potensi masalah dari pergantian tempat kerja.

Watkins dan Marsick (1993) dalam Pantouvakis & Mpogiatzidis (2013), mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai organisasi yang ditandai dengan pembelajaran berkelanjutan untuk peningkatan berkelanjutan, dan kemampuannya untuk bertransformasi secara konstan.

Job satisfaction diukur berdasarkan indikator Luthans yaitu, deskripsi pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, dan kerja kelompok. Sedangkan kinerja diukur berdasarkan Simamora (2004), terdapat beberapa indikator yaitu, ketidakhadiran, kedatangan terlambat, lama kerja, kuantitas dan kualitas, kerja kooperatif, tindakan perlindungan, ide konstruktif, dan pelatihan mandiri.

Hoppock (1935) dalam Chang & Lee (2007), menunjukkan bahwa *job satisfaction* berarti kepuasan mental, fisik dan lingkungan karyawan, dan tingkat *job satisfaction* dapat diketahui dengan menanyakan karyawan tentang tingkat *job satisfaction*. Definisi akademik *job satisfaction* dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Definisi Integral

Definisi ini menekankan sikap kerja pekerja terhadap lingkungan dengan perhatian utama pada perubahan mental untuk kepuasan kerja individu karyawan (Locke, 1976; Fogarty, 1994; Robbins, 1996 dalam Chang & Lee, 2007).

2. Definisi Diferensial

Ini menekankan kepuasan kerja dan perbedaan antara imbalan yang sebenarnya layak dan imbalan yang diharapkan dari karyawan yaitu,

perbedaan yang lebih besar berarti kepuasan yang lebih rendah (Smith *et al.*, 1969; Hodson, 1991 dalam Chang & Lee, 2007).

3. Teori Struktur Rujukan

Ini menekankan fakta bahwa karakteristik objektif dari organisasi atau pekerjaan adalah faktor penting untuk mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan tetapi sensibilitas subjektif dan penjelasan karyawan yang bekerja tentang karakteristik objektif ini yaitu sensibilitas dan penjelasan dipengaruhi oleh struktur referensi diri karyawan individu (Morse, 1953; Homans, 1961 dalam Chang & Lee, 2007).

Menurut Kreitner & Kinicki (2008), terdapat lima komponen yang mempengaruhi *job satisfaction*, yaitu :

1. *Need Fulfillment*

Model ini mengusulkan bahwa tingkat kepuasan pekerja ditentukan oleh sejauh mana karakteristik pekerjaan memungkinkan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies*

Model ini mengusulkan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Pemenuhan harapan ini mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seseorang dari pekerjaannya seperti gaji yang baik dan peluang promosi serta apa yang sebenarnya diterima.

3. *Value Attainment*

Sebuah gagasan yang mendasari bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity*

Dalam model ini, kepuasan adalah fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan adil di tempat kerjanya. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan.

5. *Dispositional* atau *Genetic Components*

Model ini menyiratkan adanya perbedaan sifat masing-masing individu dan mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2013), terdapat beberapa faktor yang mendukung *job satisfaction* karyawan, yaitu :

1. *Mentally Challenging Work*

Individu-individu cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, memberikan berbagai macam tugas, kebebasan serta *feedback* tentang seberapa baik pekerjaan yang mereka lakukan. Karakteristik seperti ini membuat pekerjaan menjadi lebih menantang dan menarik bagi karyawan.

2. *Equitable Rewards*

Karyawan menginginkan kebijakan sistem gaji dan kebijakan promosi yang dirasa jelas dan adil sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan.

3. *Supportive Working Condition*

Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik dan fasilitas yang mendukung sehingga memudahkan karyawan untuk melakukan pekerjaan

dengan baik. Saat ini, banyak karyawan yang lebih memilih lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

4. *Supportive Colleagues*

Karyawan mendapatkan lebih banyak hal dari pekerjaannya dan yang didapat bukan hanya sekedar upah atau prestasi yang terlihat atau berwujud. Bagi beberapa karyawan, bekerja juga merupakan pemenuhan akan kebutuhan interaksi sosial. Kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan juga dapat meningkat jika karyawan tersebut memiliki atasan yang ramah dan dapat mengerti dirinya. Selain itu, karyawan juga sangat senang jika mendapatkan atasan yang mau memberikan *reward* kepada bawahan yang sudah melakukan pekerjaan dengan baik.

Ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya dapat dinyatakan dalam berbagai respon (Robbins & Judge, 2013). Berikut adalah beberapa respon karyawan yang mengikuti ketidakpuasannya dalam bekerja :

1. *Exit*

Exit adalah sebuah tindakan langsung yang dilakukan oleh karyawan. Contohnya seperti meninggalkan organisasi atau *resign* dan mencari posisi baru di perusahaan lain.

2. *Voice*

Voice adalah sebuah bentuk usaha aktif karyawan untuk memperbaiki situasi seperti menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan membentuk serikat pekerja.

3. *Loyalty*

Loyalty adalah sebuah respon pasif dari karyawan yang tetap menunggu adanya perubahan yang dilakukan perusahaan secara optimis. Contohnya seperti membicarakan kritik eksternal kepada perusahaan dan mempercayakan perusahaan untuk melakukan *action* yang dirasa paling benar.

4. *Neglect*

Neglect adalah sebuah respon pasif karyawan yang dapat membuat keadaan semakin memburuk. Contohnya seperti tidak masuk kerja (absen) atau terlambat bekerja, dan meningkatkan tingkat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Job satisfaction diklasifikasikan menjadi tiga menurut Robbins S. P. (2003), antara lain :

1. Kepuasan Intrinsik

Kepuasan Intrinsik adalah rasa puas yang dimiliki oleh karyawan yang berasal dari hasil kerja atau pengalaman kerja mereka seperti kepuasan atas prestasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

2. Kepuasan Ekstrinsik

Kepuasan Ekstrinsik adalah rasa puas karyawan yang berasal dari lingkungan luar karyawan seperti adanya lingkungan kerja yang baik karena adanya pujian dari atasan dan memiliki kesempatan kinerja yang baik.

3. Kepuasan Global

Kepuasan global adalah rasa puas karyawan yang berasal dari dalam dan luar lingkungan pekerjaan mereka.

Berdasarkan beberapa defenisi *job satisfaction* di atas, dalam penelitian ini penulis menggunakan definisi *job satisfaction* sebagai kepuasan pekerjaan yaitu pemberian tugas dan tanggung jawab kerja yang adil, pendapatan kerja, kesempatan promosi jabatan, serta dukungan dari rekan kerja (Hendri, 2019).

2.3.3 Employee Performance

Performance adalah keseluruhan hasil atau keberhasilan seseorang selama periode tugas tertentu dibandingkan dengan standar pekerjaan, target atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan telah disepakati (Rivai, 2004 dalam Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan (2017).

Performance pada dasarnya adalah apa yang karyawan lakukan atau tidak lakukan yaitu kinerja karyawan mempengaruhi seberapa besar mereka berkontribusi pada organisasi yang meliputi jumlah *output*, kualitas *output*, kehadiran kerja, dan sikap kerja sama (Gordon, 2000 dalam Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan (2017).

Performance adalah hasil dari kemampuan karyawan dikalikan dengan usaha dan dukungan. Dengan demikian, kinerja akan menurun jika salah satu faktor berkurang atau tidak ada (Mathis dan Jackson, 2001 dalam Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan, 2017).

Dengan kata lain, *employee performance* ditentukan oleh kemampuan, keinginan, dan lingkungan. *Employee performance* dipengaruhi oleh berbagai

karakteristik masing-masing individu. Dalam pengembangan era yang kompetitif dan global, perusahaan tentu membutuhkan karyawan berprestasi tinggi (Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan, 2017).

Employee performance dipastikan melalui kapasitas multiguna seperti tingkat manusia, teknologi, organisasi dan kelembagaan. Ini dimulai dari manajemen lini teratas namun hasilnya dicapai dari *bottom line* (karyawan). Perusahaan berkinerja tinggi menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi di antara karyawan, sementara perusahaan yang menunjukkan kinerja keuangan yang buruk juga memiliki skenario kepuasan yang sama di antara karyawan mereka (Ahmad, Farrukh, & Nazir, 2015).

Employee performance dianggap untuk membentuk persepsi keseluruhan individu dan evaluasi lingkungan kerja juga dapat dipandang sebagai status emosional positif yang berkembang dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja individu (Islam dan Siengthai, 2009 dalam Almatrooshi, Singh, & Farouk, 2016).

Steers (1984) dalam Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan (2017), menyebut bahwa kinerja seorang individu adalah kombinasi dari tiga faktor fungsi, yaitu :

1. Kemampuan, temperamen, dan minat pekerja.
2. Kejelasan dan penerimaan perannya sebagai pekerja.
3. Tingkat motivasi kerja.

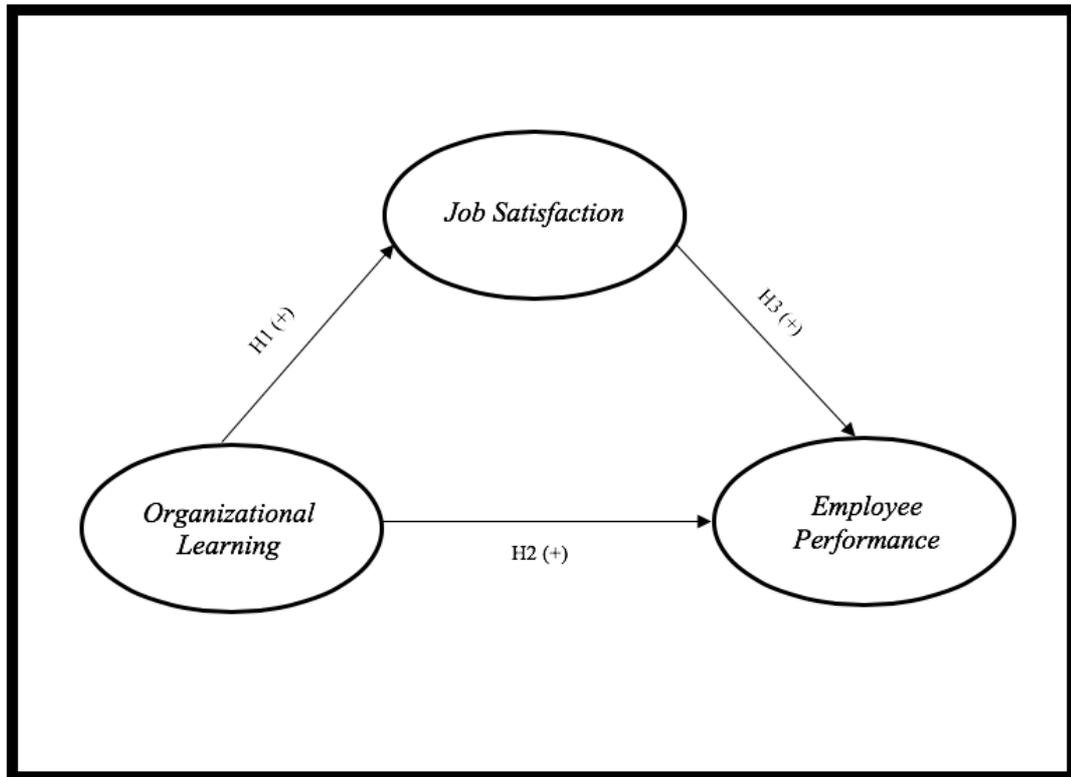
Employee performance diukur dengan penilaian kinerja. Tujuan penilaian kinerja ini menurut Robbins (2003) dalam Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan (2017), yaitu :

1. Untuk membuat keputusan dalam manajemen sumber daya manusia seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
2. Untuk mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan.
3. Untuk memvalidasi program seleksi dan pengembangan.
4. Untuk memberikan umpan balik bagi pekerja tentang kinerja mereka.
5. Menjadi dasar untuk menentukan alokasi remunerasi.

Dalam penelitian ini, definisi yang dipakai oleh penulis adalah *employee performance* sebagai pencapaian kerja yang meliputi target pekerjaan, integritas, semangat kerja, *teamwork*, kapabilitas perencanaan pekerjaan, dan pengambilan keputusan (Hendri, 2019).

2.4 Model Penelitian

Terdapat dua faktor yang berpengaruh terhadap *employee performance* yaitu, *organizational learning* dan *job satisfaction* (Hendri, 2019). Berdasarkan masalah penelitian serta penelitian terdahulu, maka penelitian ini akan mengambil dan menggunakan model penelitian yang telah dimodifikasi dari model penelitian sebelumnya di mana penulis memutuskan untuk tidak menggunakan salah satu variabel yang terdapat pada model penelitian di dalam jurnal “*The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on The Organizational Learning Effect of The Employee Performance*” oleh Hendri (2019), yaitu variabel *organizational commitment* karena berdasarkan *in-depth interview* yang telah dilakukan sebelumnya tidak ditemui masalah terkait variabel tersebut. Adapun model penelitian yang digunakan penulis adalah sebagai berikut :



Gambar 2.2 Modifikasi Model Penelitian dari *The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on The Organizational Learning Effect of The Employee Performance*

Sumber : Adaptasi dari Hendri, 2019

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 *Organizational Learning* terhadap *Job Satisfaction*

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Chang & Lee (2007) terhadap 657 karyawan di perusahaan *financial insurance* dan 187 karyawan di *manufacturing industries* di Taiwan menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *organizational learning* dan *job satisfaction*. Bisnis di Taiwan saat ini semuanya cenderung ke arah *organizational learning*, tetapi mereka tidak menunjukkan kinerja yang konkret dan signifikan dalam kegiatan pembelajaran tim, peningkatan model mental dan pemikiran sistem. Melalui saluran komunikasi terbuka dan berbagi informasi, mereka dapat meningkatkan *job satisfaction* tim

dan pemikiran sistem di antara departemen dan anggota organisasi. Perusahaan juga dapat menerapkan manajemen pengetahuan untuk mendorong karyawan untuk berbagi informasi sehingga karyawan dapat mencapai tujuan akhir bagi kegiatan pembelajaran seumur hidup.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Dekoulou & Trivellas (2015) terhadap 251 anggota staf yang dipekerjakan oleh 49 biro iklan di Yunani menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *organizational learning* dan *job satisfaction*. Ia mengatakn bahwa orientasi pembelajaran merupakan faktor yang signifikan dalam mempengaruhi *job satisfaction* dan *employee performance*. *Job satisfaction* berperan sebagai mediator antara *organizational learning* dan *employee performance*. Menurutnya, perusahaan perlu memberikan pelatihan yang memberikan manfaat bagi karyawan, selain itu pemimpin juga harus memotivasi karyawan dan memberikan ruang diskusi yang bebas untuk menstimulasi karyawan melakukan pekerjaan dengan kreatif dan inovatif sehingga dapat meningkatkan *employee performance*.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Pantouvakis & Mpogiatzidis (2013) terhadap 153 dokter yang bekerja di 15 rumah sakit yang berada di 11 kota di Yunani menyatakan bahwa terdapat dampak positif dari pembelajaran organisasi pada kepuasan kerja pemimpin klinis. Temuan ini sangat penting bagi pembuat kebijakan kesehatan dan manajer rumah sakit dalam merancang dan mengadopsi praktik dan kebijakan untuk meningkatkan kualitas layanan internal, layanan perawatan rumah sakit, memperkuat dan menerapkan prosedur pembelajaran organisasi karena kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor ini dan memainkan peran penting dalam efisiensi layanan.

Setelah itu, Hendri (2019) dalam penelitiannya terhadap 130 karyawan dari PTPN XIII di Kalimantan Barat dengan kriteria karyawan kelas III-IV menunjukkan hasil bahwa apabila perusahaan memberikan *organizational learning* terhadap karyawan maka karyawan akan merasa puas atau meningkatkan *job satisfaction*. Jika *job satisfaction* yang didapatkan tinggi maka karyawan akan memberikan kinerja yang baik terhadap perusahaan atau dengan kata lain akan meningkatkan *employee performance*. Namun, *organizational learning* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*.

Mengacu kepada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin menguji kembali pengaruh antara *organizational learning* dan *job satisfaction*. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang akan dibangun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: *Organizational learning* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

2.5.2 *Organizational learning* terhadap *Employee Performance*

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Cho, Song, Yun, & Lee (2013) terhadap 800 orang yang terdiri dari praktisi *Human Resource Management* (HRM) dan karyawan umum di 20 perusahaan nirlaba di wilayah tengah Korea menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari pembelajaran organisasi pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, pembelajaran organisasi memainkan peran sebagai mediator untuk hubungan antara Sumber Daya Manusia (SDM) strategis dan peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktisi antara praktik HRM strategis dan pembelajaran, pelatihan dan proses

pengembangan SDM yang berorientasi saling berkontribusi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Rana, Ardichvili, & Polesello (2016) terhadap tinjauan luas *Self-Directed Learning* (SDL) dan literatur pembelajaran organisasi serta badan penelitian yang meneliti hubungan antara dua konstruksi menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dari *organizational learning* pada *employee performance*. *Paper* ini mengidentifikasi serangkaian praktik sebagai integral untuk mempromosikan SDL di *organizational learning* terhadap *employee performance*: (a) membangun dan mengomunikasikan visi bersama kepada karyawan di semua tingkatan; (b) membina kolaborasi, interaksi, dan kerja tim; (c) memberdayakan karyawan melalui praktik kerja partisipatif; (d) mendorong dan memberikan kesempatan untuk belajar terus menerus; dan (e) menggunakan teknologi yang relevan di tempat kerja.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Hoon Song, Hun Lim, Gu Kang, & Kim (2014) terhadap 329 karyawan dari lima perusahaan nirlaba di Korea termasuk perusahaan konstruksi, manufaktur, dan perbankan menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari *organizational learning* pada *employee performance*. Di mana 38% responden berada di departemen penelitian dan pengembangan dan 33% berada di divisi sumber daya manusia. Hasil penelitian mendukung bahwa aspek budaya dari pembelajaran organisasi di perusahaan nirlaba Korea secara positif dan langsung mempengaruhi keterlibatan karyawan, sedangkan aspek budaya dari organisasi pembelajaran secara positif mempengaruhi kinerja tim secara positif dan tidak langsung hanya melalui keterlibatan karyawan, dan keterlibatan karyawan berperan penuh memediasi

peran dalam menjelaskan hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja tim.

Setelah itu Hendri, (2019) dalam penelitiannya terhadap 130 karyawan dari PTPN XIII di Kalimantan Barat dengan kriteria karyawan kelas III-IV menunjukkan hasil bahwa apabila perusahaan memberikan *organizational learning* terhadap karyawan maka karyawan akan merasa puas atau meningkatkan *job satisfaction*. Jika *job satisfaction* yang didapatkan tinggi maka karyawan akan memberikan kinerja yang baik terhadap perusahaan atau dengan kata lain akan meningkatkan *employee performance*. Namun, *organizational learning* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*.

Mengacu kepada penelitian sebelumnya yang ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin menguji kembali pengaruh antara *organizational learning* dan *employee performance*. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang akan dibangun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H2: *Organizational learning* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.5.3 *Job satisfaction* terhadap *Employee Performance*

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Siengthai & Pila-Ngarm (2016) terhadap 231 hotel dan resor yang terdaftar sebagai perusahaan Direktori Asosiasi Hotel Thailand serta 10 bank komersial yang terdaftar di Bursa Efek di Thailand dan *Bank of Thailand* menyatakan bahwa *job satisfaction* ditemukan berhubungan positif dan signifikan dengan *employee performance*. Hasil dari temuan ini mendukung argumen Lee *et al.*, (2006) bahwa kepuasan karyawan menambah kualitas aset manusia perusahaan dengan tidak hanya memastikan

kualitas layanan pelanggan tetapi juga meningkatkan retensi dan komitmen karyawan. Temuan ini juga konsisten dengan hasil Karl dan Peluchette (2006) yang memuaskan karyawan percaya bahwa organisasi mereka dapat menyediakan layanan pelanggan yang dapat diandalkan, responsif, dan empatik, dan bahwa karyawan berpengetahuan luas dan mampu menanamkan kepercayaan pada pelanggan.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Gu & Chi (2009) terhadap 892 karyawan hotel kasino di Makau melalui wawancara survei menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *job satisfaction* pada *employee performance*. Dukungan, dorongan, bimbingan, dan bantuan dari rekan kerja dapat membantu menciptakan tempat kerja yang menyenangkan yang membuat karyawan bahagia. Temuan ini mendukung klaim oleh HR *Focus* (2007) bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh elemen-elemen seperti komunikasi antara karyawan dan manajemen senior, hubungan dengan atasan langsung, dan pengakuan manajemen atas pekerjaan karyawan. "Usia" berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa karyawan yang lebih muda cenderung tidak puas dengan perusahaan. Di sisi lain, "Tahun" memiliki koefisien negatif, menyiratkan bahwa kepuasan kerja menurun dari waktu ke waktu.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Suliman (2007) terhadap 1.500 karyawan yang dipilih secara acak dan disurvei untuk menguji hipotesis penelitian dari 17 sektor swasta dan 12 perusahaan di Abu Dhabi, Dubai dan Sharjah menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan dan positif pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menyiratkan bahwa semakin

tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula kinerja seorang karyawan baik dinilai oleh karyawan atau atasannya.

Setelah itu, Hendri (2019) dalam penelitiannya terhadap 130 karyawan dari PTPN XIII di Kalimantan Barat dengan kriteria karyawan kelas III-IV menunjukkan hasil yang juga memperluas hasil penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh pada *employee performance*. Indikator yang dianggap penting dalam membentuk variabel *job satisfaction* adalah *job* itu sendiri, sedangkan indikator yang dianggap penting dalam membentuk *employee performance* adalah integritas. Dapat dijelaskan bahwa kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka saat ini sangat penting dan sangat berarti karena dapat mempengaruhi integritas mereka yang terkandung dalam kejujuran karyawan dalam bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

Mengacu kepada penelitian sebelumnya yang ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin menguji kembali pengaruh antara *job satisfaction* dan *employee performance*. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang akan dibangun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H3: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
1	Muhammad Irfani Hendri (2019)	<i>Emerald Group Publishing Limited</i>	<i>The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Organizational Learning Effect of the Employee Performance</i>	Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Su-Chao Chang dan Ming-Shing Lee (2007)	<i>Emerald Group Publishing Limited</i>	<i>A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai tingkat operasi pembelajaran organisasi memiliki perbedaan yang signifikan di bawah dimensi kepemimpinan, budaya organisasi, dan operasi pembelajaran organisasi. Baik kepemimpinan dan budaya organisasi

				dapat secara positif dan signifikan mempengaruhi operasi pembelajaran organisasi. Selain itu, operasi pembelajaran organisasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3	Paraskevi Dekoulou dan Panagiotis Trivellas (2015)	<i>Science Direct, Elsevier Ltd</i>	<i>Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector</i>	Hasil temuan mengungkapkan bahwa operasi yang berorientasi pada pembelajaran adalah penting dari kepuasan kerja karyawan dan kinerja individu, sementara kepuasan kerja terbukti menjadi perantara hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja pekerjaan. Kesimpulan telah ditarik dan implikasi praktis telah disarankan.
4	Angelos Pantouvakis dan Panagiotis	<i>Emerald Group Publishing Limited</i>	<i>The Impact of Internal Service Quality and Learning Organization on Clinical Leaders' Job</i>	Hasil penelitian mengungkapkan dampak positif dari karakteristik kualitas layanan internal interaktif dan

	Mpogiatzidis (2013)		<i>Satisfaction in Hospital Care Services</i>	dimensi pembelajaran organisasi, yaitu pemberdayaan dan pembelajaran berkelanjutan pada kepuasan kerja di layanan perawatan rumah sakit.
5	Sei Hyoung Cho, Ji Hoon Song, Suk Chun Yun, Cheol Ki Lee (2013)	<i>Wiley Online Library</i>	<i>How the Organizational Learning Process Mediates the Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Performance in Korean Organizations</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pembelajaran di tiga tingkat memiliki dampak langsung yang signifikan pada kinerja organisasi dan mereka juga berfungsi sebagai konstruk interaksi mediasi untuk memaksimalkan efek dari praktik <i>Human Resource Management (HRM)</i> standar.
6	Sowath Rana Alexandre dan Ardichvili Daiane Polesello (2016)	<i>Emerald Group Publishing Limited</i>	<i>Promoting Self-Directed Learning in the Learning Organization: Tools and Practices</i>	Hasil penelitian ini mengidentifikasi serangkaian praktik sebagai integral untuk mempromosikan <i>Self-Directed Learning (SDL)</i> dalam pembelajaran organisasi: (a) membangun dan mengomunikasikan visi bersama

				<p>kepada karyawan di semua tingkatan; (b) membina kolaborasi, interaksi, dan kerja sama tim; (c) memberdayakan karyawan melalui praktik kerja partisipatif; (d) mendorong dan memberikan kesempatan untuk belajar terus menerus; dan (e) menggunakan teknologi yang relevan di tempat kerja.</p>
7	<p>Ji Hoon Song, Doo Hun Lim, In Gu Kang, Woocheol Kim (2003)</p>	<p><i>Emerald Group Publishing Limited</i></p>	<p><i>Team Performance in Learning Organizations: Mediating Effect of Employee Engagement</i></p>	<p>Hasil penelitian mendukung bahwa aspek budaya dari pembelajaran organisasi di Korea untuk perusahaan laba secara positif dan langsung mempengaruhi keterlibatan karyawan, sedangkan aspek budaya dari pembelajaran organisasi secara positif mempengaruhi kinerja tim secara positif dan tidak langsung hanya melalui keterlibatan karyawan, dan keterlibatan karyawan memainkan</p>

				mediasi penuh peran dalam menjelaskan hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja tim.
8	Zheng Gu dan Ricardo Chi Sen Siu (2009)	<i>Emerald Group Publishing Limited</i>	<i>Drivers of Job Satisfaction as Related to Work Performance in Macao Casino Hotels: An Investigation Based on Employee Survey</i>	Keterampilan interpersonal yang biasa-biasa saja adalah kelemahan utama dari tenaga kerja dan kepuasan kerja berkorelasi signifikan dengan kinerja. Peluang pelatihan, gaji dan tunjangan, dan dukungan dari rekan kerja serta atasan adalah pendorong signifikan kepuasan kerja.
9	Abubakr Mohyeldin Tahir Suliman (2007)	<i>Emerald Group Publishing Limited</i>	<i>Links between Justice, Satisfaction and Performance in the Workplace</i>	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa persepsi keadilan karyawan mempengaruhi kinerja pekerjaan mereka dan kepuasan kerja memainkan peran parsial dalam memediasi efek ini dan mempengaruhi kinerja kerja.

10	Sununta Siengthai, Patarakhuan Pila- Ngarm (2016)	<i>Emerald Group Publishing Limited</i>	<i>The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance</i>	Ditemukan bahwa desain ulang pekerjaan secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja ditemukan berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Selain itu, efek interaksi antara perancangan ulang pekerjaan dan kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Selanjutnya, ketika dikontrol untuk karakteristik demografis responden sampel, ditemukan bahwa berada dalam kelompok usia 37-47 tahun secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan menerapkan desain ulang pekerjaan,
----	---	---	--	--

				<p>ada kemungkinan bahwa hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan pada tahap perubahan pertama. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan sambil menerapkan desain ulang pekerjaan sehingga desain ulang pekerjaan akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Temuan menunjukkan bahwa menerapkan desain ulang pekerjaan tanpa karyawan yang bersangkutan mengalami kepuasan kerja atau hanya menerapkan desain ulang pekerjaan dapat mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Temuan ini juga menunjukkan bahwa setiap desain ulang pekerjaan yang diusulkan akan menjadi strategi Sumber Daya Manusia</p>
--	--	--	--	---

				(SDM) yang efektif untuk memobilisasi kinerja karyawan secara signifikan hanya ketika perusahaan memastikan bahwa penerapan desain ulang pekerjaan melibatkan karyawan yang bersangkutan dan meningkatkan kepuasan kerja mereka.
--	--	--	--	--