



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

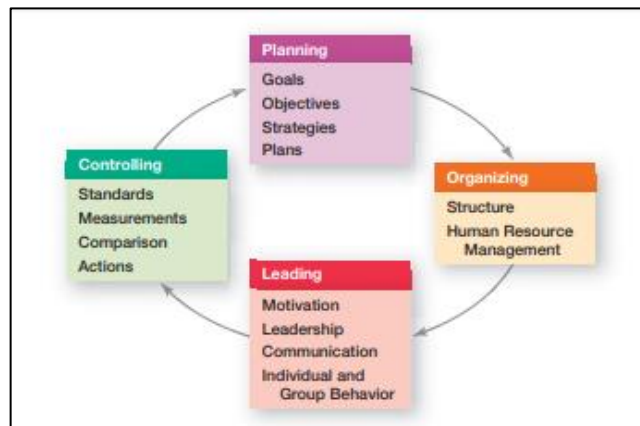
LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Menurut Ebert dan Griffin (2015) Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan mengendalikan sumber daya baik keuangan, fisik, manusia dan informasi organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, seluruh aspek dan tugas saling berkaitan sehingga manajer akan terlibat dalam setiap kegiatan dan mengawasi penggunaan seluruh sumber daya di perusahaan - perusahaan. Sementara menurut Kinicki dan Williams (2018) mendefinisikan manajemen sebagai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui karyawan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dan sebagai bentuk menghargai manajer karena sudah bekerja lebih.

Manajemen merupakan cara melibatkan, mengoordinasi, mengawasi dan memastikan bahwa kegiatan kerja orang lain diselesaikan secara efektif dan efisien. Efisiensi berarti cara mendapatkan output sebanyak mungkin dari input dengan jumlah yang paling sedikit sedangkan Efektif berkaitan dengan tujuan untuk menyelesaikan kegiatan sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya (Robbins dan Coulter, 2012). Selanjutnya, terdapat 4 fungsi manajemen yaitu sebagai berikut:



Sumber: Robbins dan Coulter, 2012

Gambar 2. 1 *Planning – Controlling link*

1. *Planning*

Planning merupakan fungsi manajemen yang melibatkan menetapkan tujuan, membangun strategi dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan serta mengoordinasikan kegiatan kerja. Terdapat beberapa tipe *planning* yaitu pertama, *strategic plans* merupakan rencana yang berlaku untuk seluruh organisasi serta menetapkan tujuan secara keseluruhan dan *operational plans* merupakan rencana yang mencakup area operasional tertentu dari suatu organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa rencana strategis dalam lingkup luas sementara rencana operasional dalam lingkup sempit. Selanjutnya yang kedua, apabila dilihat dari jangka waktu terbagi menjadi dua yaitu *long term plans* (rencana jangka panjang) yaitu rencana panjang yang lebih dari tiga tahun dan *short term plans* (rencana jangka pendek) yaitu rencana yang mencakup satu tahun atau kurang dari satu tahun. Berikutnya, yang

ketiga yaitu *specific plans* merupakan rencana khusus yang mendefinisikan dengan jelas dan tidak meninggalkan ruang untuk interpretasi dan *directional plans*, rencana yang ke arah lebih fleksibel untuk menetapkan pedoman umum. Yang terakhir yaitu *single use plan* yang merupakan rencana yang dirancang secara khusus untuk memenuhi kebutuhan situasi yang unik dan *standing plans* merupakan rencana berkelanjutan yang memberikan panduan untuk kegiatan yang dilakukan secara berulang kali.

2. *Organizing*

Organizing merupakan fungsi manajemen dengan melibatkan pengaturan dan penyusunan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus mengerjakannya dan bagaimana tugas ini dikelompokkan sampai dengan keputusan yang harus dibuat. Sehingga manajer bertanggung jawab dalam mengatur dan menyusun pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Leading*

Leading merupakan fungsi manajemen yang memotivasi, memimpin dan melakukan tindakan yang melibatkan orang lain. Antara pekerjaan dan orang seperti manajer maupun karyawan akan bekerja secara bersama – sama untuk mencapai suatu tujuan. Seperti seorang manajer akan memberikan motivasi kepada karyawannya, membantuk menyelesaikan konflik antara team maupun satu orang dengan orang

lain, mempengaruhi satu orang atau team saat mereka bekerja, memilih saluran komunikasi yang paling efektif dan memimpin karyawan sehingga fungsi ini sangat penting.

4. *Controlling*

Controlling merupakan fungsi manajemen dengan memonitor, membandingkan dan melakukan perbaikan kinerja pekerjaan. Selain itu, dengan melakukan kontrol yang efektif dapat memastikan bahwa kegiatan dapat mencapai tujuannya serta mengetahui seberapa efektif koordinasi manajer terhadap karyawannya dalam mencapai tujuannya.

2.1.2 **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan upaya mempertahankan setiap karyawan yang efektif dalam suatu organisasi. Sumber Daya Manusia menjadi sebuah penentu keberhasilan pelaksanaan organisasi yang efektif di sebuah organisasi (Ebert dan Griffin,2015).

Menurut Dessler (2017) dalam buku *Human Resources Management* mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah serangkaian proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, dan membina hubungan baik dengan karyawan, kesehatan maupun keadilan dalam hubungan kerja karyawan. Terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Membuat *Job Analysis*

Job Analysis merupakan suatu proses untuk menentukan tugas sesuai dengan keterampilan dan karakteristik orang yang akan dipekerjakan oleh perusahaan. *Job Analysis* terbagi menjadi dua bagian yaitu

- a. *Job description* bagian menganalisis pekerjaan yang menghasilkan informasi untuk ditulis seperti urutan pekerjaan (tugas, tanggung jawab pekerjaan, kondisi pekerjaan dan sebagainya).
- b. *Job specifications* kriteria khusus yang harus dimiliki oleh seseorang.

Terdapat beberapa alasan perusahaan untuk menggunakan *Job Analysis* yaitu sebagai berikut:

a. *Recruitment and selection*

Berisikan informasi mengenai tugas apa yang disyaratkan dalam pekerjaan tersebut dan menentukan karakteristik orang yang di cari serta dapat membantu manajer dalam memutuskan orang seperti apa yang akan direkrut dan dipekerjakan oleh perusahaan.

b. *EEO Compliance*

Job Analysis membantu dalam memvalidasi semua praktek sumber daya manusia. Sehingga dapat memberikan *reward* sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan karena telah membantu di perusahaan.

c. *Performance Appraisal*

Membantu manajer dalam menganalisis penilaian kinerja antara tugas dan standart kerja karyawan.

d. *Compensation*

Dapat memberikan kompensasi sesuai dengan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya.

e. *Training*

Dapat menentukan pelatihan yang paling tepat untuk karyawan dalam meningkatkan ketrampilan dalam pekerjaannya.

Selain itu, *Job Analysis* memiliki beberapa tipe yang digunakan untuk mengumpulkan informasi yaitu sebagai berikut:

a. *Work Activities*

Berkaitan dengan informasi mengenai aktivitas pekerjaan yang benar – benar sedang terjadi.

b. *Human behaviors*

Berkaitan dengan informasi mengenai perilaku seseorang yang sedang dibutuhkan dalam pekerjaan, seperti komunikasi.

c. *Machine, tools, equipment and work aids*

Berkaitan dengan informasi mengenai alat yang digunakan, material yang sedang di proses, pengetahuan serta layanan yang akan diberikan.

d. *Performance standards*

Berkaitan dengan informasi seputar standar kinerja pekerjaan.

e. *Job context*

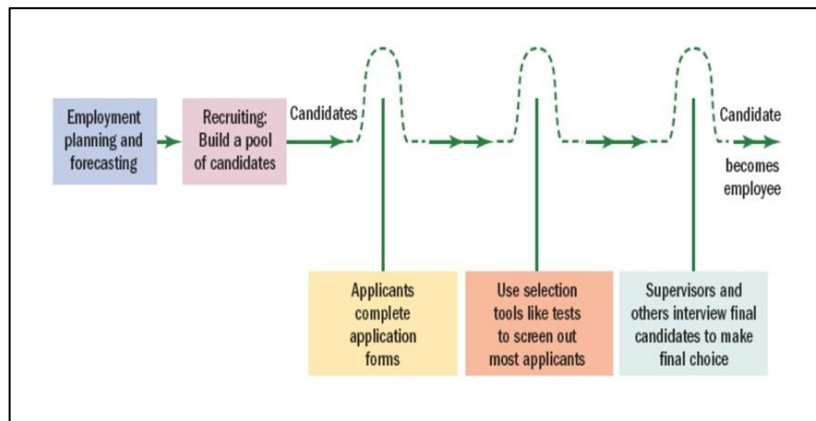
Berkaitan dengan informasi mengenai hal – hal yang menyangkut kondisi kerja secara fisik, jadwal kerja, insentif sampai dengan jumlah karyawan yang biasanya berinteraksi dengan karyawan lainnya.

f. *Human requirements*

Berkaitan dengan informasi mengenai pengetahuan dan ketrampilan seperti pendidikan, *training*, pengalaman pekerjaan dan atribut yang diperlukan.

2. Membuat rencana kebutuhan karyawan dan merekrut kandidat pekerja

Workforce planning merupakan proses menentukan posisi yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya. Dalam menentukan posisi terlebih dahulu melakukan serangkaian proses rekrutmen dan seleksi yaitu sebagai berikut:



Sumber: Dessler, 2017

Gambar 2. 2 Langkah – Langkah dalam proses rekrutmen dan seleksi

a. *Employment planning and forecasting*

Tahap awal untuk menentukan posisi yang harus diisi dengan merencanakan dan menganalisa sumber daya manusia yang dibutuhkan di perusahaan.

b. *Recruiting : Build a pool of candidates*

Pada tahap ini, mengumpulkan calon karyawan yang sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk selanjutnya dilakukan penyeleksian terhadap calon karyawan yang memenuhi kriteria perusahaan.

c. *Applications complete application forms*

Tahap ini calon karyawan diminta untuk melengkapi data diri yang diperlukan oleh perusahaan melalui formulir aplikasi.

d. *Use selection tools like tests to screen out most applications*

Tahap ini, calon karyawan akan mengikuti beberapa tes yang diberikan oleh perusahaan untuk melakukan seleksi.

e. *Supervisors and other interview final candidates to make final choices*

Pada tahap terakhir ini, *supervisor* akan melakukan wawancara terhadap calon karyawan untuk menentukan keputusan apakah cocok atau tidak di perusahaan.

3. Melakukan seleksi kandidat pelamar

Dalam melakukan seleksi terhadap pelamar terdapat dua macam sumber yaitu sebagai berikut:

a. Sumber Internal

Mengisi posisi yang terbuka atau kosong dengan kandidat dari dalam perusahaan. Memiliki beberapa keunggulan, diantaranya adalah perusahaan mengetahui kelebihan dan kekurangan dari kinerja kandidat, dapat menilai kemampuan dari kandidat dengan lebih tepat, mengurangi biaya orientasi dan proses *training* yang mungkin dikeluarkan oleh perusahaan untuk karyawan baru, meningkatkan semangat kerja karyawan karena terdapat promosi sebagai bentuk penghargaan serta kandidat dapat lebih berkomitmen terhadap perusahaan.

b. Sumber Eksternal

Selain melalui sumber internal, perusahaan melibatkan usaha menarik orang – orang dari luar organisasi untuk melamar pekerjaan. Terdapat beberapa cara yaitu perekrutan melalui *via internet*, dari *mouth of mouth*, perekrutan karyawan dengan cara mengirimkan perwakilan perusahaan untuk datang ke berbagai universitas (*College Recruiting*), *headhunters*, *part time*, *employee agencies* bahkan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu memberikan kandidat yang sesuai dengan kriteria dari perusahaan untuk dipekerjakan.

4. Melakukan masa orientasi dan *training* kepada karyawan baru

Employee orientation dilakukan untuk memberikan informasi dasar atau latar belakang yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaan

mereka. Terdapat 4 hal yang ingin dicapai ketika melakukan orientasi kepada karyawan baru yaitu sebagai berikut:

- a. Membantu karyawan baru merasa diterima dan menjadi bagian dari team di perusahaan.
- b. Membantu memastikan karyawan baru memiliki informasi dasar agar dapat berfungsi secara efektif.
- c. Membantu karyawan baru memahami organisasi secara luas (mulai dari masa lalu, sekarang, budaya, strategi dan visi masa depan perusahaan).
- d. Membantu karyawan baru menyosialisasikan ke dalam budaya perusahaan dan cara dalam melakukan sesuatu.

Training merupakan proses memberikan pelatihan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melakukan pekerjaan mereka di tempat kerja. Terdapat 5 proses *training* yaitu sebagai berikut:

- a. Menganalisis kebutuhan untuk *training*
- b. Mendesain program traning yang diperlukan
- c. Mengembangkan pembelajarannya
- d. Mengimplementasikan *training* dengan melatih kelompok karyawan yang ditargetkan menggunakan metode seperti *on the job training* atau *online training*.
- e. Melakukan evaluasi untuk meningkatkan efektivitas.

5. Mengelola gaji dan upah (Kompensasi karyawan)

Employee compensation merupakan bentuk pembayaran atau *reward* yang diterima oleh karyawan dari hasil mereka bekerja di suatu perusahaan. Terdapat 2 komponen dalam kompensasi yaitu

a. *Direct financial pay*

Pembayaran yang dilakukan dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus.

b. *Indirect financial pay*

Pembayaran dalam bentuk tunjangan finansial seperti asuransi.

Terdapat beberapa macam sistem pembayaran upah dan gaji yaitu sebagai berikut:

a. *Piecework*

Suatu sistem pembayaran berdasarkan jumlah barang yang diproses oleh masing – masing pekerja dalam satuan waktu, seperti barang per jam atau barang per hari.

b. *Straight piecework*

Suatu sistem pembayaran dimana seseorang dibayar sesuai dengan barang yang dijual dengan proporsional yang ketat antara hasil dan *reward*.

c. *Standard hour plan*

Suatu sistem pembayaran dimana seorang pekerja dibayar dengan tarif dasar per jam atau dibayar sesuai persentase dari tarif produksi yang melebihi standar per jam atau per hari.

d. *Merit pay (merit raise)*

Setiap kenaikan gaji yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pada kinerja seseorang tersebut.

6. Memberikan insentif dan manfaat lainnya

Incentive merupakan imbalan finansial dibayarkan kepada karyawan yang telah memproduksi melebihi beberapa standar yang telah ditentukan. Ada 3 hal yang dilakukan untuk mengukur insentif yaitu sebagai berikut:

a. *Productivity*

Dapat diukur melalui rasio output seperti barang dan jasa dibagi dengan input seperti sumber daya.

b. *Fair day's work*

Standar output yang tepat untuk setiap pekerjaan.

c. *Scientific Management Movement*

Suatu pendekatan manajemen berdasarkan peningkatan metode kerja melalui observasi dan analisis.

Benefit merupakan suatu pembayaran keuangan dan nonfinansial yang tidak langsung diterima karyawan untuk membuat karyawan tetap melanjutkan pekerjaan mereka di perusahaan.

Terdapat 5 klasifikasi mengenai benefit yaitu sebagai berikut:

a. *Pay for time not worked*

Tunjangan yang diberikan kepada karyawan karena mereka sudah tidak bekerja lagi seperti *unemployment insurance, vacations and holiday, sick leave, severance pay* dan *supplemental unemployment benefits*.

b. *Insurance benefits*

Terdapat dua macam jenis *Insurance benefits* seperti pertama, *Workers compensation* yaitu memberikan penghasilan dan tunjangan medis untuk korban kecelakaan terkait pekerjaan. Kedua yaitu *Hospitalization, health and disability insurance* dengan memberikan tunjangan seperti asuransi kesehatan kepada karyawan.

c. *Retirement benefits*

Terdapat dua macam jenis pension seperti pertama, *Pension Plans* yaitu rencana yang memberikan jumlah tetap kepada karyawan yang mencapai usia pensiun dan yang telah ditentukan atau ketika mereka tidak dapat bekerja lagi. Kedua yaitu *Pension and Early Retirement* merupakan suatu jenis penawaran oleh perusahaan yang mendorong karyawan untuk pensiun dini, mendapat insentif berupa tujungan pesiun dan pembayaran tunai.

d. *Personal services benefits*

Tunjangan sukarela atau tunjangan yang diterima oleh karyawan seperti konseling, peluang sosial, *legal services* dan sebagainya.

e. *Flexible benefit*

Rencana individu yang mengakomodasi preferensi karyawan untuk mendapat tunjangan. Perusahaan dapat menerapkan berbagai jenis jadwal kerja yang fleksibel, termasuk jam kerja dan pembagian kerja.

7. Melakukan penilaian kinerja

Performance appraisal melakukan evaluasi kinerja karyawan saat bekerja dan pada masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya.

Terdapat 3 proses *performance appraisal* yaitu sebagai berikut:

- a. Menetapkan standar kerja
- b. Menilai kinerja karyawan secara *actual* terhadap standar – standar tertentu.
- c. Memberikan *feedback* kepada karyawan untuk membantu karyawan menghilangkan kekurangan

8. Melakukan komunikasi

Terdapat beberapa macam melakukan komunikasi antara perusahaan dengan karyawan yaitu sebagai berikut:

a. *Interview*

Interview merupakan prosedur seleksi yang dirancang oleh perusahaan untuk mengetahui kinerja calon pelamar berdasarkan tanggapan lisan calon pelamar terhadap pertanyaan lisan. Terdapat 2 macam struktur *interview* yaitu

1. *Structured Interview* yaitu wawancara yang dilakukan dengan mengikuti serangkain pertanyaan yang sudah terstruktur.
2. *Unstructured Interview* merupakan gaya wawancara yang tidak terstruktur dimana perusahaan memberikan pertanyaan seperti hal – hal yang menarik ketika calon pelamar menjawab pertanyaan.

Selain itu, terdapat beberapa macam melakukan *interview* diantaranya sebagai berikut:

1. *One on one or by a panel of interviewers*

Mempertemukan dua orang dalam satu tempat, dimana satu orang mewawancarai yang lain dengan pertanyaan lisan.

2. *Computerized or personally*

Perusahaan menggunakan komputer sebagai alat untuk membantu melakukan *interview* dengan menyediakan serangkaian pertanyaan pilihan ganda, pengalaman, pendidikan, pengetahuan dan sikap saat bekerja untuk mengetahui kandidat.

3. *Online*

Perusahaan melakukan *interview* jarak jauh dengan menggunakan *web based video interview (online)*. Selain itu, dapat memudahkan untuk melakukan *screening* terhadap kandidat.

b. *Counseling*

Suatu cara dimana karyawan yang lebih senior membimbing karyawan baru dalam hal pekerjaan dan pengembangan karir jangka panjang.

c. *Discipline*

Displin memiliki tujuan untuk mendorong karyawan berperilaku bijaksana di tempat kerja dan diperlukan ketika terdapat karyawan yang melanggar aturan saat bekerja.

Terdapat 3 pilar disiplin yang adil diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. *Rules and Regulations*

Proses disiplin yang dapat diterima mulai dari seperangkat aturan dan regulasi yang jelas.

2. *Penalties*

Merupakan suatu sistem hukuman yang dibuat oleh perusahaan untuk lebih efektif. Dalam memberikan hukuman hal tersebut tergantung pada pelanggaran yang dilakukan dan seberapa sering dilakukan oleh seorang karyawan.

3. *Appeals Process*

Merupakan proses disiplin dalam bentuk proses banding.

9. Melakukan *training* terhadap karyawan dan mengembangkan manajer

Training merupakan proses memberikan pelatihan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melakukan pekerjaan mereka. Terdapat beberapa macam melakukan program *training* diantaranya, yaitu *on the job training, lectures, informal learning, simulated learning and gaming* dan sebagainya.

Management development merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja manajemen saat ini dan untuk masa depan dengan meningkatkan pengetahuan, sikap serta ketrampilan. Terdapat beberapa macam bentuk *Management development* yaitu

a. *Job rotation*

Merupakan teknik pelatihan manajemen yang melibatkan pemindahan karyawan dari departemen karyawan berasal ke departemen lain untuk memperluas pengalamannya serta dapat mengidentifikasi poin – poin kelebihan dan kelemahan.

b. *Executive Coaches*

Melakukan konsultasi dengan cara bertanya atau suatu cara yang digunakan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan serta memberikan masukan atau saran.

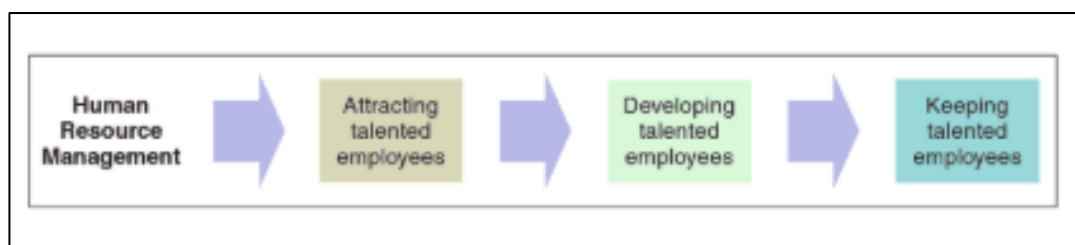
c. *In house development center*

Metode yang digunakan perusahaan untuk mengekspos calon manajer untuk melatih, meningkatkan dan mengembangkan ketrampilan manajemen.

10. Membangun hubungan dan keterlibatan karyawan

Employee relations merupakan kegiatan yang melibatkan pembentukan dan mempertahankan hubungan karyawan dengan manajer terhadap produktivitas, motivasi, moral dan disiplin sehingga dapat mempertahankan lingkungan kerja yang positif, produktif dan terikat satu dengan yang lain.

Menurut Schermerhorn (2010) *Human Resource Management* (HRM) merupakan proses menarik, mengembangkan bahkan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas secara baik dan benar.



Sumber: Schermerhorn, 2010

Gambar 2. 3 *Three major responsibilities of human resource management*

Selain itu, *Human Resource Management* memiliki tujuan yaitu untuk membangun organisasi melalui karyawan – karyawannya dengan cara memastikan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan lebih selalu berada di posisi yang tepat dan selalu mendapat dukungan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Maka terdapat 3 tanggung jawab sebagai sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. *Attracting a quality workforce*

Perusahaan melakukan perencanaan sumber daya manusia dengan cara merekrut dan melakukan seleksi karyawan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan.

2. *Developing a quality workforce*

Setelah melewati masa seleksi, karyawan dianggap sebagai bagian dari perusahaan. Sehingga karyawan mendapatkan kegiatan orientasi dari perusahaan, *training* karyawan, *development*, *mentoring*, *coaching* dan konseling dengan karyawan.

3. *Maintaining a quality workforce*

Cara perusahaan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas baik dan benar dengan memberikan *career development* dengan melakukan promosi jabatan, *performance management*, *work life balance*, memberikan kompensasi dan fasilitas lainnya, menjaga hubungan baik dengan karyawan sehingga dapat mengurangi tingkat *turn over* karyawan.

2.1.3 *Organizational Learning*

Menurut Arthur dan Aiman Smith (2001) dalam Pradhan et al. (2017) menyatakan bahwa *organizational learning* merupakan proses pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan karyawan dalam organisasi. Selain itu *organizational learning* dapat mendukung memperoleh informasi, berbagi informasi sehingga dapat mendukung pembelajaran berkelanjutan untuk meningkatkan organisasi (Bate Khasawneh, 2005) dalam Jalal Hanaysha (2016).

Organizational learning biasanya mengarah pada pandangan hidup bersama yang berkembang dalam kelompok belajar. Dalam sebuah organisasi pembelajaran merupakan hal penting dan tidak bisa ditinggalkan (Montes et al, 2005, Probst dan Buchel, 1997) dalam Hendri (2019). Sedangkan menurut Loon Hoe dan McShane (2010) menyatakan *organizational learning* memperkuat kemampuan organisasi untuk mempromosikan serta menerapkan ilmu pengetahuan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Sehingga *organizational learning* mampu menjadi peluang untuk keunggulan kompetitif dalam organisasi melaksanakan manajemen strategis (Amarakoon et al, 2018).

Menurut Templeton et al. (2002) dalam Naseer Abbas Khan dan Ali Nawaz Khan (2019) bahwa *organizational learning* adalah serangkaian tindakan yang terkait akuisisi, penyebaran, interpretasi pengetahuan dan pengalaman organisasi yang menghasilkan perubahan positif untuk suatu organisasi. Selain itu, *organizational learning* dan peningkatan program *training* merupakan faktor

penting untuk mengembangkan pembelajaran, meningkatkan manajemen pengetahuan, meningkatkan individu dan organisasi serta mempertahankan keunggulan kompetitif (Ahmad dan Marinah, 2013).

Menurut Kinicki dan William (2018) terdapat 3 bagian dalam pembelajaran organisasi yaitu sebagai berikut:

a. Menciptakan dan memperoleh pengetahuan

Seorang manajer dapat mencoba secara aktif untuk menanamkan organisasi mereka dengan ide – ide dan informasi baru sehingga setiap karyawan mendapat pengetahuan baru dan mampu menerapkan ke lingkungan eksternal. Selain itu, pelatihan dan pengembangan karyawan dapat menambah keahlian atau bakat.

b. Menstransfer pengetahuan

Dalam hal ini, manajer secara aktif bekerja mentransfer atau berbagi informasi dan pengetahuan ke karyawan di dalam organisasi.

c. Memodifikasi perilaku

Dalam hal ini, manajer mendorong karyawan untuk menggunakan pengetahuan baru yang diperoleh untuk mengubah perilaku karyawan untuk membantu mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan, menurut Kinicki dan William (2018) terdapat 3 fungsi utama dalam meningkatkan *organizational learning* yaitu sebagai berikut:

a. Membangun komitmen untuk belajar

Seorang manajer harus mampu menanamkan ke dalam diri setiap karyawannya mengenai komitmen intelektual dan emosional terhadap ide belajar dengan cara adalah memimpin, mempromosikannya secara terbuka, memberikan penghargaan atau simbol dan sebagainya.

b. Bekerja untuk menghasilkan ide beserta dampak yang ditimbulkan

Seorang manajer harus mampu mencoba menghasilkan ide yang dapat menambah nilai bagi pelanggan, karyawan maupun *shareholders* dengan meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan, membuat eksperimen dan terlibat dalam kegiatan kepemimpinan lainnya.

c. Mampu mengurangi hambatan – hambatan yang terjadi

Seorang manajer harus mampu mengurangi hambatan – hambatan untuk belajar antara karyawan dan di dalam organisasi. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh manajer adalah meningkatkan komunikasi, mengurangi konflik, mempromosikan kerja team, memberikan *reward* dan sebagainya.

Menurut Dessler (2017) agar pembelajaran organisasi menjadi lebih efektif dapat membuat program pelatihan dan pengembangan dengan membuat suatu rancangan terlebih dahulu yaitu sebagai berikut:

a. Menentukan kebutuhan dari karyawannya.

b. Membuat *design* program semenarik mungkin sehingga karyawan tidak merasa jenuh (memberikan *games* dapat membangun interaksi yang baik)

c. Melakukan simulasi terlebih dahulu

- d. Mengimplementasikan program tersebut kepada karyawan dengan memberikan psikotes untuk mencari tahu apakah program tersebut sudah cocok atau belum
- e. Melakukan evaluasi

Menurut Brown dan Harvey (2006) Perusahaan juga dapat menerapkan 4 karakteristik dalam mendefinisikan *organizational learning* yaitu

- a. Kesiapan yang konstan. PT. XYZ dapat menyiapkan perubahan yang sejalan dengan lingkungannya dan bersedia untuk mengambil keuntungan dari peluang baru.

- b. Perencanaan berkelanjutan

Dalam hal ini, organisasi pembelajaran menciptakan rencana yang fleksibel dan dapat diterima oleh perusahaan.

- c. Implementasi yang baik

Perusahaan dapat melakukan koordinasi dan kolaborasi serta melibatkan beberapa karyawan yang diperlukan dalam melakukan implementasi.

Aksi dari pembelajaran. Setelah melakukan implementasi maka perusahaan harus melakukan evaluasi

2.1.4 Job Satisfaction

Job Satisfaction umumnya digambarkan sebagai bentuk perasaan puas yang diperoleh karyawan dari pekerjaan yang sudah mereka lakukan dan memandang pekerjaan tersebut memiliki makna (Griffin dan Moorhead, 2013). *Job Satisfaction*

dapat diartikan sebagai hasil evaluasi kinerja karyawan terhadap pekerjaan yang sudah dilakukan (Hedge dan Borman, 2012).

Menurut Bacotic dan Batic (2013) menyatakan bahwa *Job Satisfaction* merupakan elemen penting yang bisa datang dari pengalaman kerja karyawan dengan mencakup beberapa faktor seperti pekerjaan itu sendiri, gaji atau kompensasi, tingkat stress, lingkungan kerja, anggota kelompok, atasan sampai dengan beban pekerjaan karyawan.

Menurut Luthans (2002) dalam Hendri (2019) *Job Satisfaction* merupakan serangkaian persepsi karyawan yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku (baik positif atau negatif) saat bekerja. Selanjutnya, menurut Antoncic dan Antoncic (2011) terdapat 4 elemen yang dapat mengukur kepuasan kerja karyawan yaitu

- a. Kondisi kerja, waktu dalam bekerja dan reputasi perusahaan
- b. Hubungan karyawan meliputi hubungan yang baik antara karyawan dan wawancara
- c. Remunerasi, manfaat dan budaya organisasi meliputi gaji, manfaat dan penghargaan dalam bentuk pujian, promosi, pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, pekerjaan tetap dan dukungan dari perusahaan
- d. Komitmen karyawan terhadap perusahaan

2.1.5 *Organizational Commitment*

Menurut Saleem et al. (2019) mengemukakan bahwa *Organizational Commitment* sebagai hubungan emosional karyawan mengenai pekerjaan yang mereka lakukan dan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi di sebuah organisasi. Sehingga *Organizational Commitment* merupakan perhatian utama untuk organisasi apabila ingin mempertahankan karyawan yang memiliki *skill*, pengetahuan dan kualitas lebih (Dechawatanapaisal, 2018).

Menurut Kwon dan Banks (2004) dalam Jalal Hanaysha (2016) menyatakan bahwa *Organizational Commitment* merupakan hal penting dalam suatu perusahaan yang dapat dilihat melalui komitmen karyawan. Dari komitmen karyawan tersebut dapat mengurangi tingkat *turn over*, meningkatkan motivasi karyawan dan memberikan dukungan organisasi yang berkelanjutan. Sehingga karyawan dengan komitmen lebih tinggi cenderung mampu mengidentifikasi organisasi, lebih terlibat dalam pekerjaan dan menerima nilai – nilai organisasi secara positif (Hendri (2019).

Organizational Commitment sering disebut sebagai bentuk sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sehingga organisasi mengharapkan setiap karyawannya mampu mengalami perasaan dalam tiga cara diantaranya seperti *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* yang mencerminkan ikatan emosional dari karyawan, pencapaian target dan kewajiban yang dirasakan oleh setiap karyawan serta kesetiaan karyawan terhadap organisasi (Schultz dan Schultz, 2015).

Menurut Robbin dan Coulter (2012) *Organizational Commitment* merupakan tingkatan yang dapat diidentifikasi oleh karyawan pada organisasi tertentu dan cara organisasi mempertahankan karyawannya. Komitmen organisasi dapat dilihat dari tingkat absensi dan *turnover* yang rendah pada organisasi. Selain itu, terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi yaitu dengan menghargai kontribusi dari setiap karyawan dalam bekerja dan meningkatkan dukungan atau keyakinan serta peduli tentang kesejahteraan dari setiap karyawannya yang bekerja. Maka dapat meningkatkan kepuasan kerja dan membuat karyawan menjadi lebih berkomitmen tinggi.

2.1.6 *Employee Performance*

Employee Performance dapat dilihat melalui partisipasi karyawan terhadap organisasi, seperti standar karyawan terhadap kuantitas dan kualitas output, periode waktu dalam mengerjakan output, kehadiran karyawan di tempat kerja serta sikap karyawan selama bekerja (Mathis dan Jackson, 2002).

Employee Performance memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi baik secara finansial maupun non finansial. Sehingga kinerja karyawan dapat terlihat dari kegiatan serta tugas yang dilakukan oleh karyawan secara efektif dan efisien (Jagannathan, 2014) dalam Saleem et al. (2019). Kinerja dan hasil bergantung dengan cara atau metode yang digunakan perusahaan untuk mengelola setiap karyawannya (Delaney, 1996). Perusahaan dapat menggunakan beberapa langkah yang mencakup pekerjaan seperti melibatkan karyawan, memberdayakan

karyawan, memberikan *training* dan *development*, mendesain ulang pekerjaan dan memberikan penghargaan kepada setiap karyawan yang memiliki nilai baik dari penilaian perusahaan (Peffer, 1998) dalam Ahmad (2015).

Menurut Rivai (2004) dalam Pawirosumarto (2017) mengemukakan bahwa *performance* merupakan hasil dari keseluruhan atau keberhasilan seseorang selama mengerjakan tugas tertentu dibandingkan dengan standar pekerjaan, target dan kriteria yang telah ditentukan atau disepakati. Selanjutnya, kinerja berkaitan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, ketrampilan, kemampuan dan sifat dari inividu.

Sedangkan menurut Blikcler et al. (2008) terdapat 3 komponen terkait kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

a. *Task performance*

Kontribusi karyawan terhadap kinerja organisasi yang merupakan bagian dari sistem *reward* secara formal.

b. *Contextual performance*

Meliputi perilaku seorang karyawan dalam mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi yang secara tidak langsung berkontribusi terhadap kinerja organisasi.

c. *Adapative performance*

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang tidak terduga dan dapat menyesuaikan dengan perubahan dan inovasi yang terjadi di perusahaan.

Menurut Stephen dan Coulter (2012) seorang manajer harus mengetahui bahwa setiap karyawannya sudah melakukan pekerjaannya secara efisien dan efektif. Sehingga dilakukan sistem manajemen kinerja yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan. Terdapat beberapa metode penilaian yang dapat dilakukan oleh seorang manajer yaitu sebagai berikut:

a. MBO

Melakukan evaluasi mengenai seberapa baik karyawan dalam mencapai tujuan tertentu.

b. *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS)

Pendekatan yang menggabungkan elemen – elemen dari skala *critical incident* dan *graphic rating scale*. Penilai menggunakan skala peringkat seperti perilaku pekerjaan sehari – hari.

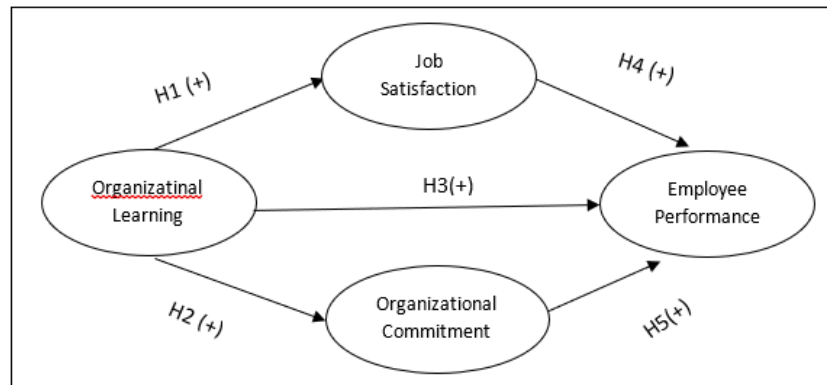
c. *360-Degree Appraisal*

Melakukan feedback dari karyawan, *supervisor*, manajer dan rekan kerja

d. *Multiperson Comparison*

Melakukan penilaian dengan membandingkan karyawan dengan karyawan lain dalam kelompok kerja.

2.2 Model Penelitian



Sumber: “*The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on The Organizational Learning Effect of The Employee Performance*”

Muhammad Irfani Hendri, 2019

Gambar 2. 4 Model Penelitian

H1: *Organizational Learning* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

H2: *Organizational Learning* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*.

H3: *Organizational Learning* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

H4: *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

H5: *Organizational Commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

2.3 Pengembangan Hipotesa Penelitian

2.3.1. Pengaruh Antara *Organizational Learning* Terhadap *Job Satisfaction*

Menurut Wang (2007) dalam penelitian menyatakan bahwa *organizational learning* sebagai faktor penting agar terciptanya kepuasan kerja karyawan serta dapat meningkatkan komitmen organisasi. Sehingga *organizational learning* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu semakin sering seorang manajer terlibat dalam program pembelajaran maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Watkins dan Marsick, 2003).

Menurut Rowden dan Ahmad (2000) pembelajaran organisasi di tempat kerja seperti formal dan informal memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja. Terdapat peluang untuk mengembangkan dan belajar di tempat bekerja, sehingga setiap karyawan akan lebih mengekspresikan tingkat pekerjaannya secara keseluruhan. Selain itu, terdapat promosi budaya pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pembelajaran organisasi dapat meningkatkan skills untuk menciptakan kreatifitas, mengakuisisi dan mentransfer pengetahuan sehingga dapat mengubah perilaku menjadi lebih baik dengan pengetahuan dan ilmu yang sudah didapatkan oleh karyawan (Garvin, 2000) dalam Hatane (2015).

Menurut Chang dan Lee (2007) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *organizational learning* dengan *job satisfaction*. Organisasi yang memberikan anggota karyawannya dengan sumber daya yang memadai, peluang untuk belajar, meningkatkan diri dan kemajuan yang profesional memberikan peningkatan yang signifikan dan kepuasan kerja yang tinggi (Mulraney dan Turner,

2001). Selanjutnya, menurut Kim (2002) manajemen yang partisipatif dan keterlibatan karyawan yang aktif dalam proses organisasi dapat meningkatkan pengawasan komunikasi sehingga memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dari setiap karyawan. Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *Organizational Learning* merupakan hal yang penting yang dapat mempengaruhi *Job Satisfaction*. Oleh karena itu dapat disajikan hipotesis:

H1: *Organizational Learning* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

2.3.2. Pengaruh Antara *Organizational Learning* Terhadap *Organizational Commitment*

Studi penelitian menurut Rose et al. (2009) menyatakan bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*. Selanjutnya, pembelajaran organisasi dapat mengarah pada aktivitas yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kapasitas intelektual dan produktif seorang karyawan sehingga bisa tercapai komitmen organisasi seperti kemampuan untuk berbagi visi yang sama atau kemampuan anggota organisasi untuk fokus dalam mencapai satu visi yang terdapat dalam organisasi (Marquardt, 1996) dalam Hendri (2019).

Menurut Usefi et al. (2013) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini dilakukan dengan menciptakan dan mendorong budaya organisasi merupakan hal mendasar untuk

menjaga kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan untuk memastikan karyawan secara sehat dan stabil dalam jangka panjang. Selanjutnya dapat meningkatkan level organisasi komitmen diantara karyawan dan karyawan mendapatkan hasil kerja yang positif melalui pembelajaran organisasi (Wang, 2007) dalam Hanaysha (2016).

Menurut Thibaut dan Kelly (1959) bahwa peluang pembelajaran memiliki pengaruh positif dengan komitmen organisasi yang mendukung pertukaran sosial. Pertukaran sosial antara individu dan organisasi memiliki hubungan saling bergantung atau timbal balik. Sehingga karyawan akan menganggap peluang pembelajaran sebagai manfaat yang baik untuk berkomitmen pada organisasi atau tempat karyawan bekerja. Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan hal yang penting yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Oleh karena itu dapat disajikan hipotesis:

H2: *Organizational Learning* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*

2.3.3. Pengaruh Antara *Organizational Learning* Terhadap *Employee Performance*

Menurut Correa et al. (2007) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif. Ketika seorang manajer berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran di organisasi maka akan meningkatkan

pengetahuan, ketrampilan dan produktivitas sehingga meningkatkan kinerja. Hal ini dapat menyebabkan perubahan signifikan terhadap perilaku kinerja, meningkatkan efektivitas dan efisiensi di tempat bekerja dan mencapai visi dan misi perusahaan (Gonzales, 2001) dalam Hendri (2019).

Dalam bekerja karyawan secara teratur diharuskan untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru untuk berpartisipasi dalam kelompok kerja sehingga secara yakin dapat berkontribusi pada visi organisasi (Watkins dan Marsick, 1993). Sehingga menurut Rose et al. (2009) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja karyawan. Selanjutnya, penting untuk karyawan memperoleh pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerjanya selama bekerja (Vemic, 2007).

Menurut Ellinger et al. (2002) dengan memberikan kesempatan belajar berkelanjutan kepada karyawan secara positif berkaitan dengan tujuan kinerja. Sehingga menurut Calantone et. al (2002) menyatakan bahwa komitmen pembelajaran organisasi mempengaruhi kemampuan inovasi organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan hal yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat disajikan hipotesis:

H3: *Organizational Learning* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

2.3.4. Pengaruh Antara *Job Satisfaction* Terhadap *Employee Performance*

Kreitner dan Kinicki (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mengarah pada kinerja karyawan yang lebih tinggi dan meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Asj'ari (2009) kepuasan kerja diukur melalui deksripsi pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan dan kerja kelompok. Sementara kinerja dapat diukur melalui lama bekerja, tidak terlambat kerja, jumlah, kerja sama, tindakan perlindungan dan lain – lainnya sehingga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Menurut Rigopoulou et al. (2011) menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas dan lebih berkomitmen terhadap organisasi cenderung sangat termotivasi untuk bekerja lebih keras dan akhirnya akan mencapai kinerja individu yang tinggi. Menurut Petty et al. (1984) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Umumnya karyawan yang memiliki sikap positif membantu meningkatkan pekerjaan atau prestasi menjadi lebih baik (Mowday et al. 2013) dan termotivasi, memiliki semangat kerja yang lebih baik dan bekerja secara efektif dan efisien (Eskildsen dan Dahlgaard, 2000).

Menurut Iverson dan Maguire (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap umum karyawan terhadap pekerjaan serta penilaian positif

atau negatif mengenai beberapa aspek di dalam lingkungan kerja. Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan karyawan merupakan hal yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat disajikan hipotesis:

H4: *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*

2.3.5. Pengaruh Antara *Organizational Commitment* Terhadap *Employee Performance*

Studi penelitian Rashid et al. (2003) menyatakan bahwa komitmen memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Dua faktor ini memiliki implikasi besar bagi manajer dalam menjalankan suatu organisasi. Selanjutnya Mowday et al. (1982) dalam Hendri (2019) menyatakan bahwa komitmen yang muncul tidak hanya loyalitas yang pasif melainkan juga hubungan antara organisasi dengan karyawan seperti kesediaan karyawan untuk bekerja membantu organisasi mencapai tujuannya. Sehingga karyawan yang berkomitmen akan mampu mengidentifikasi organisasinya dengan berbagai cara seperti bekerja dengan serius, setia dan memiliki sikap positif terhadap organisasi serta menjadi bagian dari organisasi untuk jangka panjang.

Menurut Erdem (2007) menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja. Selain itu, komitmen organisasi merupakan identifikasi diri seorang karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja,

mengadopsi prinsip - prinsip, tujuan dan nilai – nilai organisasi, memberikan upaya yang menguntungkan dan kesediaan karyawan untuk terus bekerja (Col, 2004).

Menurut Harrison et al. (2006) yang mendasari komitmen adalah gagasan karyawan mengenai keyakinannya dan nilai – nilai yang sama sehingga menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara dampak komitmen karyawan pada kinerja individu maupun kelompok (Mowday et al.,2013). Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan hal yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat disajikan hipotesis:

H5: *Organizational Commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*

2.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Referensi	Metode	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
1.	Muhammad Irfani Hendri. <i>Emerald Insight</i> (2019)	<i>Partial least square (PLS) analysis</i>	<i>The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Organizational Learning Effect of The Employee Performance</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> . Dalam hasil penelitian yang berjudul “Belajar kepuasan kerja dan komitmen : a studi empiris organisasi di Tiongkok” menunjukkan bahwa terdapat evaluasi hubungan antara organisasi

				pembelajaran, kepuasan kerja dan komitmen organisasi di beberapa perusahaan di China. Sehingga pembelajaran organisasi dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan serta meningkatkan komitmen organisasi.
2.	Saarse Elsy Hatane. <i>Science Direct</i> (2015)	<i>Partial least square (PLS) analysis</i>	<i>Employee Satisfaction and Performance as Intervening Variables of Learning Organizational on Financial Performance</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara <i>organizational learning</i> dengan <i>job satisfaction</i> . Pembelajaran organisasi dapat meningkatkan skills untuk menciptakan kreatifitas, mengakuisisi dan mentransfer pengetahuan sehingga dapat mengubah perilaku menjadi lebih baik dengan pengetahuan dan ilmu yang sudah didapatkan oleh karyawan.
3.	Angelos Pantouvakis dan Nancy Bouranta. <i>Emerald Insight</i> (2013)	<i>Linear regression</i>	<i>The link between organizational learning culture and customer satisfaction : confirming relationship and exploring moderating effect</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational learning</i> memiliki hubungan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> . Terdapat bukti bahwa karyawan dengan peluang untuk mengembangkan dan belajar di tempat bekerja akan lebih mengekspresikan tingkat pekerjaannya secara keseluruhan dan promosi suatu pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4.	Paraskevi Dekoulou dan Panagiotis Trivellas. <i>Science Direct</i> (2015)	<i>Stepwise regression analysis</i>	<i>Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational learning</i> memiliki hubungan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang menyediakan sumber daya yang memadai dan peluang pembelajaran dapat meningkatkan kepuasan kerja.
5.	Muhammad Irfani Hendri. <i>Emerald Insight</i> (2019)	<i>Partial least square (PLS) analysis</i>	<i>The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Organizational Learning Effect of The Employee Performance</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i> . Dalam penelitian ini pembelajaran organisasi menunjukkan pada aktivitas yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kapasitas intelektual serta produktif dari setiap anggota karyawan sehingga dapat tercipta komitmen organisasi dan peluang berkelanjutan.
6.	Jalal Hanaysha. <i>Science Direct</i> (2016)	AMOS	<i>Testing the Effect of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i> . Didapatkan hasil bahwa dengan menciptakan dan mendorong pembelajaran organisasi merupakan hal mendasar mekanisme untuk menjaga kepuasan, komitmen organisasi dan

				memastikan karyawan untuk jangka panjang.
7.	Jae Young Lee. Emerald Insight (2018)	AMOS	<i>The role of strategic leadership for learning on the relationship between training opportunities and salesrespon job performance and commitment</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i> . Hasil penelitian ini menunjukkan dengan organisasi memberikan peluang pembelajaran maka karyawan akan menganggap sebagai manfaat untuk berkomitmen dengan organisasi.
8.	Muhammad Irfani Hendri. Emerald Insight (2019)	<i>Partial least square (PLS) analysis</i>	<i>The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Organizational Learning Effect of The Employee Performance</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . Hasil studi penelitian ini menunjukkan bahwa manajer layanan public berpartisipasi dalam pembelajaran organisasi, meningkatkan pengetahuan serta ketrampilan dan produktivitas dapat mengarah pada kinerja karyawan yang lebih tinggi. Sehingga partisipasi manajer dalam pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja dan kemampuan dari setiap karyawan yang bekerja.

9.	Paraskevi Dekoulou dan Panagiotis Trivellas. <i>Science Direct</i> (2015)	<i>Stepwise regression analysis</i>	<i>Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational learning</i> memiliki hubungan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . Hasil ini menunjukkan bahwa penting karyawan untuk melakukan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja pribadinya.
10.	Jae Young Lee. Emerald Insight (2018)	AMOS	<i>The role of strategic leadership for learning on the relationship between training opportunities and salesrespon job performance and commitment</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen pembelajaran organisasi mempengaruhi kemampuan inovasi organisasi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
11.	Muhammad Irfani Hendri. Emerald Insight (2019)	<i>Partial least square (PLS) analysis</i>	<i>The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Organizational Learning Effect of The Employee Performance</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . Hasil penelitian yang berjudul “Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Lingkungan Kerja menuju Kepuasan Kerja, Motivasi dan Kinerja Pengawas Organisasi Efek Belajar dari tiga, empat dan lima Hotel Bintang di Surabaya menunjukkan bahwa kepuasan kerja diukur berdasarkan deskripsi, gaji, promosi, pengawasan dan lain – lain.

				Sehingga apabila hal – hal tersebut terpenuhi maka dapat meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi lalu mengarah pada kinerja karyawan yang lebih tinggi dan meningkatkan kinerja organisasi.
12.	Paraskevi Dekoulou dan Panagiotis Trivellas. <i>Science Direct</i> (2015)	<i>Stepwise regression analysis</i>	<i>Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> memiliki hubungan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . Terlihat dari karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan akan lebih berkomitmen dan memiliki motivasi untuk bekerja lebih keras sehingga akan mencapai kinerja yang lebih tinggi dalam bekerja.
13.	Selma Kalkavan dan Alev Katrinli. <i>Science Direct</i> (2014)	SPSS	<i>The Effect of Managerial Coaching Behaviors on The Employee Perception of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance : Case Study on Insurance Industry In Turkey</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dilihat dari sikap umum karyawan terhadap pekerjaan mereka dan penilaian positif atau negatif tentang berbagai aspek di lingkungan kerja.
14.	Piyush Sharma, Titus Tak Chuen	AMOS	<i>Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction,</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . Hasil

	Kong dan Russel P.J. Kingshott . <i>Emerald Insight</i> (2016)		<i>Commitment and Performance : Exploring the Focal Role of Employee Well Being</i>	dari penelitian ini menunjukkan bahwa umumnya karyawan yang merasa puas akan memiliki sikap yang lebih positif serta membantu meningkatkan performa lebih baik.
15.	Muhammad Irfani Hendri. <i>Emerald Insight</i> (2019)	<i>Partial least square (PLS) analysis</i>	<i>The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Organizational Learning Effect of The Employee Performance</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational commitment</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen memiliki dampak potensial terhadap kinerja organisasi. Seorang karyawan yang berkomitmen akan mampu mengidentifikasi organisasi seperti bekerja dengan lebih serius, setia dan memiliki sikap positif terhadap organisasi sehingga dapat membantu mencapai tujuan organisasi.
16.	Selma Kalkavan dan Alev Katrinli. <i>Science Direct</i> (2014)	SPSS	<i>The Effect of Managerial Coaching Behaviors on The Employee Perception of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance : Case Study on Insurance Industry In Turkey</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational commitment</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan pekerjaan serta komitmen terhadap organisasi. Selain itu dapat mengurangi pergantian karyawan.

17.	Piyush Sharma, Titus Tak Chuen Kong dan Russel P.J. Kingshott . <i>Emerald Insight</i> (2016)	AMOS	<i>Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance : Exploring the Focal Role of Employee Well Being</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational commitment</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . Hal ini didasari pada keyakinan dan nilai – nilai yang sama sehingga menjadi gagasan yang mendasari komitmen tersebut. Lalu dampak dari komitmen tersebut sejalan akan meningkatkan kinerja karyawan atau kelompok di dalam bekerja
-----	---	------	--	--