

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Afandi, (2018) yang menjelaskan bahwa Manajemen adalah proses kerja sama yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yang melibatkan beberapa fungsi didalamnya sehingga harus dijalankan dan ditetapkan. Fungsi-fungsi yang dimaksud seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, personalia, kepemimpinan serta pengawasan. Dengan dilakukannya proses manajemen tersebut dapat membantu sebuah organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang telah disepakati bersama.

Menurut Hasibuan, (2020) yang menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu maupun seni yang telah mengatur sebuah proses yang dimana akan dilakukannya pemanfaatan sumber daya dan sumber daya lainnya secara efektif atau efisien agar dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Maka dari itu perusahaan akan membutuhkannya manajemen didalamnya agar organisasi didalam perusahaan menjadi teratur dan terarah.

Kemudian menurut Kristina, (2019) yang memberikan pandangannya bahwa manajemen merupakan sebuah proses dalam mengkoordinasi semua sumber daya melalui proses yang disebut perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama dan disepakati terlebih dahulu. Kegiatan- kegiatan manajemen yang dilakukan secara organisir dan terintergrasi dapat membantu perusahaan lebih efisien dan efektif.

Berdasarkan definisi para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen memiliki peranan yang penting bagi perusahaan sehingga organisasi yang ada didalam sebuah perusahaan dapat memiliki arahan. Bukan hanya itu saja karyawan diperusahaan akan merasa lebih efektif dan efisien dalam bekerja yang dimana hal tersebut sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Aditama, (2020) fungsi manajemen merupakan sebuah elemen yang berada pada proses manajemen yang dapat membantu seorang manajer dalam organisasi

untuk menjadikan patokan dalam mencapai suatu tujuan organisasi bersama. Fungsi manajemen meliputi *planning, organizing, actuating* dan *controlling* sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (*planning*)

Pada tahap ini fungsi perencanaan merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk mendefinisikan maksud dan tujuan sebuah organisasi, menyusun sebuah strategi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut dan memberikan rancangan pengembangan aktivitas kerja dari sebuah organisasi. Dengan melakukannya sebuah tahapan manajemen dalam sebuah organisasi fungsi perencanaan sangat dibutuhkan dalam tahapan pertama dalam menentukan arah dan tujuan organisasi tersebut untuk masa yang akan datang.

2. Fungsi Pengorganisasian (*organizing*)

Dalam tahapan kedua ini proses yang akan dilalui adalah penyusunan sebuah kegiatan atau sumber daya organisasi yang dibentuk melalui struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi yang tercatat dalam visi dan misi sumber daya organisasi tersebut. Dengan adanya fungsi pengorganisasian membantu perusahaan dalam memberikan pekerjaan yang spesifik kepada karyawannya sehingga menjadi efektif dan efisien.

3. Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*)

Pada tahap ini organisasi akan membutuhkan sebuah aspek rencana, ide, konsep dan gagasan yang dapat membantu organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi tersebut. Maka dari itu organisasi harus menyusun rencana tersebut sebelum melakukan tahapan manajemen baik secara manajerial maupun operasional. Fungsi pelaksanaan ini merupakan tahapan yang sangat penting bagi sebuah organisasi dalam membangun sebuah tujuan yang ingin dicapai bersama.

4. Fungsi Pengendalian (*controlling*)

Tahapan terakhir yang dibutuhkan sebuah organisasi dalam tahapan manajemen adalah fungsi pengendalian dimana fungsi tersebut dapat memberikan pengendalian terhadap kinerja seorang karyawan dalam sebuah organisasi. Maka dari itu fungsi ini juga akan memastikan bahwa yang telah direncanakan, disusun, atau dijalankan dapat berjalan sesuai dengan prosedur yang ada baik itu yang dibuat

maupun tidak. Dalam fungsi pengendalian ini juga dapat memonitor pelaksanaannya sehingga tidak terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan dan dapat segera diatasi dengan pencegahan dan perbaikan.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen ini sangat penting bagi sebuah perusahaan agar dapat menjalankan visi dan misi yang sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ricardianto, (2018) yang menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang diberikan untuk mengatur sebuah hubungan dan peranan dalam sumber daya atau tenaga kerja yang dimiliki oleh setiap anggota atau kelompok secara efektif dan efisien yang dimana dapat digunakan secara maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan bersama-sama. Dengan adanya proses tersebut akan memberikan dampak terhadap karyawan dalam bekerja secara maksimal dan berkontribusi besar dalam mencapai tujuan organisasi secara bersamaan.

Kemudian menurut (Hamali, 2018) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pendekatan strategis yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi dalam menghadapi karyawannya untuk melihat keterampilan, motivasi, pengembangan dan organisasi manajemen sumber daya yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai visi dan misi yang telah dibangun.

Manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan dalam menentukan sebuah aspek-aspek manajemen dalam melakukan proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kerja karyawan, memberikan penghargaan atas pencapaian kinerja seorang karyawan. Dengan penerapan yang dilakukan tersebut akan membantu organisasi dalam memberikan dampak positif antara karyawan dan organisasi tersebut. (Dessler, 2017)

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang akan dilakukan dalam memanfaatkan berbagai anggota secara efektif dan efisien dalam mencapai suatu tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut. Maka dari itu sebuah organisasi harus bisa

memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia agar organisasi dapat mencapai sebuah tujuan. Selain itu dengan adanya manajemen sumber daya manusia akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam mengontrol sejumlah individu yang ada di perusahaan sehingga kinerja yang dihasilkan oleh seorang individu dapat meningkat.

2.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut R.Supomo, (2018) Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam mengatur dan menetapkan pegawai sebagai berikut:

1. Menetapkan sejumlah kualitas dan penempatan kerja yang efektif sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.
2. Melakukan penetapan dalam penarikan, seleksi dan penempatan kerja karyawan.
3. Memberikan program kesejahteraan kerja, pengembangan, promosi serta pemberhentian kepada setiap karyawan.
4. Memberikan sebuah tawaran dan permintaan terhadap sumber daya manusia di masa yang akan datang.
5. Mengatur perkiraan ekonomi perusahaan secara umum.
6. Melakukan kebijakan dalam mengawasi undang-undang dan kebijaksanaan.
7. Melakukan pengawasan terhadap kemajuan serikat buruh dan perkembangannya untuk dilaporkan.
8. Mengadakan sebuah pelatihan yang berprestasi bagi seluruh karyawan.
9. Melakukan pengaturan mutasi karyawan secara teratur.
10. Memberikan karyawan haknya berupa mengatur pensiunan, pemberhentian dan juga pesangon masing-masing karyawan.

2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Hamali, 2018) menjelaskan bahwa terdapat empat tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Tujuan Sosial

Dalam hal ini tujuan sosial dalam manajemen sumber daya manusia dibuat agar organisasi maupun perusahaan dapat bertanggung jawab secara sosial terhadap kebutuhan dan mengurangi dampak negatif kepada masyarakat. Dengan demikian organisasi diharapkan dapat memberikan kualitas yang baik kepada masyarakat dan memberikan bantuan dalam memecahkan masalah sosial. Begitu juga dengan masyarakat yang mengharapkan perusahaan atau organisasi dapat mematuhi nilai dan norma sosial.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan ini akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, seperti meningkatnya efektivitas organisasional melalui berbagai cara sebagai berikut:

1. Memastikan tersedianya tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
2. Memanfaatkan tenaga kerja secara efektif dan efisien.
3. Meningkatkan kualitas kerja dengan mewujudkan aktualisasi diri karyawan.
4. Memberikan setiap orang kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja aman serta hak-hak yang didapatkan.
5. Menetapkan peraturan atau kebijakan sumber daya manusia terhadap seluruh karyawan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan yang digunakan untuk mempertahankan kontribusi sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasinya. Dalam tujuan ini peningkatan diberikan melalui konsultasi yang baik serta memberikan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan.

4. Tujuan Individual

Tujuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi baik itu secara pribadi maupun bersama yang akan diwujudkan melalui aktivitas organisasi. Dengan adanya tujuan ini dapat membantu seorang karyawan bekerja secara efektif dikarenakan tujuannya yang tercapai. Hal ini organisasi harus berfokus kepada pencapaian pengetahuan, kemampuan, kebutuhan dan minat karyawan dengan memberikan penawaran dan imbalan yang bagus.

2.3 *Employee Performance*

2.3.1 *Definisi Employee Performance*

Menurut (Ricardianto, 2018) kinerja karyawan merupakan sebuah gambaran atau tingkatan seorang karyawan dalam melaksanakan suatu program kerja atau kebijakan yang menjadi sasaran dalam mencapai tujuan visi dan misi organisasi yang diberikan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Dengan demikian seorang karyawan akan menunjukkan sebuah prestasi yang optimal apabila karyawan tersebut mendapatkan manfaat dari suatu organisasi.

Kemudian menurut (Afandi, 2018) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan sebuah proses hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam suatu organisasi yang dimana hal tersebut telah sesuai dengan wewenang organisasi dan karyawan bertanggung jawab dalam melakukan proses tersebut dengan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Maka dari itu organisasi dapat mengetahui seberapa banyak karyawan tersebut memberikan kontribusi kepada organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara, (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan sebuah proses pencapaian kerja seorang karyawan baik itu secara kuantitas maupun kuantitas yang telah menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan organisasi kepada karyawan tersebut. Dengan demikian organisasi dapat mengukur sejauh mana proses yang diberikan karyawan sesuai dengan waktu yang telah disepakati bersama.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan sebuah proses yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi dalam mengukur pencapaian atau prestasi yang diberikan seorang karyawan untuk organisasi itu sendiri. Seorang karyawan harus melalui beberapa aspek atau tahapan dalam mencapai tujuan atau target yang telah ditentukan dengan begitu kinerja karyawan akan menjadi penentu suatu organisasi berjalan ke arah yang benar atau tidak. Maka dari itu kinerja karyawan adalah aspek yang sangat dibutuhkan organisasi dalam menunjang berhasil atau tidaknya organisasi tersebut.

2.3.2 Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Afandi, 2018 terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja seorang karyawan.
2. Dapat menerima dan tanggap dalam pemberian tugas yang telah diberikan.
3. Meningkatkan motivasi untuk bekerja dalam meningkatkan penilaian kinerja karyawan.
4. Memiliki sebuah kompetensi dalam bekerja yang berkaitan dengan kemampuan, pengetahuan dan sikap yang akan dijadikan sebuah pedoman dalam bekerja.
5. Memberikan fasilitas kerja yang layak dan baik untuk menunjang kinerja karyawan.
6. Melakukan budaya kerja yang dimana merupakan suatu kebiasaan yang ada di perusahaan dan dilakukan secara berulang.
7. Terdapat sikap kepemimpinan yang dimana dapat mengarahkan dan mengendalikan seorang karyawan.
8. Memiliki sifat disiplin, menghormati, menghargai serta taat pada peraturan yang terdapat dalam sebuah organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara, 2018 terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Faktor kemampuan (*Ability*)
Merupakan kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dalam pekerjaan yang terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge and skill*) dimana karyawan yang memiliki *IQ* diatas rata-rata yaitu 110-120 akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan dan dapat mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Maka dari itu seorang karyawan harus ditempatkan pada jabatan dan keahlian yang dimiliki agar pencapaian yang diharapkan sesuai dengan organisasi.
2. Faktor motivasi (*motivation*)
Merupakan bentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi sebuah pekerjaan. Dengan adanya motivasi dalam diri seorang karyawan akan membantu

karyawan tersebut dalam mencapai tujuan organisasi. Bukan hanya itu saja seorang karyawan juga harus memiliki sikap mental dan fisik yang kuat, memahami tujuan utama pekerjaan dan target yang telah ditetapkan oleh organisasi untuk dicapai secara bersama. Dengan demikian organisasi juga harus memberikan motivasi kepada para karyawan agar dapat menimbulkan semangat atau dorongan dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan.

2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara, (2018) yang menjelaskan bahwa terdapat empat indikator yang dapat dijadikan sebagai pengukur kinerja kerja seorang karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas (*Quality*)

Merupakan sebuah hasil tingkatan yang dapat diukur secara efektif maupun efisien yang dimana proses penyelesaian suatu pekerjaan dilakukan secara baik atau sempurna. Bukan hanya itu saja kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan harus sesuai dengan standar yang dimiliki seorang karyawan.

2. Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan sebuah proses karyawan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang dimana telah sesuai dengan target dan periode waktu yang ditentukan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilihat melalui waktu yang digunakan seorang karyawan dan kecepatan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.

3. Pelaksanaan tugas

Dimana pada tahapan ini karyawan akan diukur seberapa jauh kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan secara akurat dan tidak adanya kesalahan. Selain itu seorang karyawan juga akan dilihat apakah karyawan tersebut dapat diandalkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan serta memiliki inisiatif yang tinggi dalam pekerjaan.

4. Tanggung jawab

Merupakan sebuah kesadaran akan kewajiban yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian seorang karyawan harus memiliki rasa tanggung jawab akan pekerjaan yang dimiliki agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.4 *Organizational Learning*

2.4.1 *Definisi Organizational Learning*

Menurut Nurhayani, (2018) menjelaskan bahwa *organizational learning* merupakan sebuah proses dimana pembelajaran organisasi memiliki dua jenis dalam pembelajarannya yaitu *first-order* yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas bagi organisasi guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan proses kedua yaitu *doubleloop* yang dimana terdapat proses hubungan antara perilaku tanpa adanya suatu perubahan asumsi dasar.

Kemudian menurut Elu, (2003) dalam Hendri, (2019) menjelaskan bahwa didalam sebuah organisasi yang menerapkan pembelajaran organisasi, memberikan efek kepada orang-orang yang akan senantiasa berbicara secara jujur dan lebih terbuka, saling menghormati, menilai namun memberikan tanggapan, memberikan perspektif baru, menggunakan pendekatan sistem yang komprehensif dan menunjukkan diri secara jujur.

Sedangkan menurut Sabounchi, (2014) menyatakan bahwa *Organizational Learning* merupakan proses perubahan pengembangan mental seseorang, regulasi, proses, pengetahuan dan perbaikan fungsi yang dimana hal ini dapat memberikan perubahan atau peningkatan kepada sebuah organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Learning* merupakan sebuah pembelajaran yang harus dimiliki oleh organisasi guna untuk memberikan kesempatan bagi seorang individu maupun kelompok untuk belajar yang dimana pembelajaran tersebut akan diaplikasikan kedalam kegiatan atau tugas-tugas didalam sebuah organisasi. Seorang karyawan harus mengerti dan memahami pembelajaran yang diberikan maka dengan itu karyawan tersebut dapat mengaplikasikan pembelajaran tersebut agar berguna untuk organisasi.

2.4.2 *Indikator Organizational Learning*

Menurut Nurhayani, (2018) terdapat beberapa indikator *Organizational Learning* sebagai berikut:

1. Sistem Berpikir (*System Thinking*)

Dimana pada tahap ini terdapat disiplin pembelajaran secara konseptual, yang menjadikan pola kerja seorang karyawan lebih jelas dan dapat mengubah pola tersebut menjadi lebih efektif dalam sewaktu-waktu.

2. *Mental Models* (Model Mental)

Pada tahap ini terdapat disiplin pembelajaran berdasarkan asumsi mendalam, generalisasi serta bagaimana seorang karyawan mengambil langkah untuk pengambilan keputusan dalam pekerjaan.

3. *Personal Mastery* (Keahlian Pribadi)

Pada tahap ini terdapat disiplin pembelajaran seorang karyawan yang menunjukkan keunggulan dalam keterampilan dibidang tertentu. Pada pembelajaran ini seorang karyawan akan fokus pada suatu keahlian yang dimiliki sehingga dapat berguna bagi organisasi.

4. *Team Learning* (Pembelajaran Kelompok)

Tahap disiplin pembelajaran yang dapat memberikan proses pengembangan secara individu maupun kelompok guna untuk mewujudkan pembelajaran kinerja yang diinginkan seorang anggota dan organisasi.

5. *Shared Vision* (Membangun Visi Bersama)

Tahap disiplin pembelajaran yang menunjukkan keterampilan dan pemahaman gambaran tentang masa yang akan datang. Hal ini dapat memberikan dorongan kepada seorang karyawan untuk berkomitmen kepada organisasi.

2.5 *Job Satisfaction*

2.5.1 *Definisi Job Satisfaction*

Menurut Edy Sutrisno, (2019) menjelaskan bahwa Kepuasan Kerja merupakan sikap seorang karyawan yang menghadapi sebuah pekerjaan yang berhubungan langsung dengan situasi kerja karyawan tersebut seperti kerja sama antar karyawan maupun tim, penghargaan yang diterima selama bekerja dan hal-hal yang termasuk faktor fisik dan psikologis. Dengan adanya kepuasan karyawan dalam bekerja secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut dalam bekerja.

Kemudian menurut Prayogo, (2019) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja merupakan sebuah sikap emosional yang ditunjukkan seorang karyawan yang dimana sangat

menyukai pekerjaan yang dimiliki. Seorang karyawan harus dapat menciptakan kepuasan kerja yang dimiliki agar moral kerja, dedikasi dan kedisiplinan karyawan tersebut dapat meningkat sehingga memberikan dampak yang baik bagi karyawan maupun perusahaan.

Kepuasan Kerja adalah bagaimana perasaan seorang karyawan dalam bekerja, apakah pekerjaannya menyenangkan atau tidak menyenangkan hal ini juga didasari oleh harapan dari imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. (Sudaryo, Agus & Nunung, 2018)

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada seorang karyawan penting untuk dilakukan, karena dengan adanya kepuasan dapat membantu karyawan memahami pekerjaan yang dilakukan. Jika seorang karyawan puas dan senang akan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan bekerja keras untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan sebaliknya jika karyawan tersebut merasa tidak puas serta tidak nyaman maka karyawan tersebut menjadi tidak bersemangat ataupun tidak ingin bekerja lagi diperusahaan tersebut.

2.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno, (2019) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan kerja seorang karyawan sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini seorang karyawan harus berusaha mendapatkan kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan meningkatkan kemampuan selama bekerja.

2. Keamanan kerja

Faktor ini sangatlah penting dalam menunjang kepuasan kerja seorang karyawan dikarenakan jika seorang karyawan merasa nyaman dalam bekerja maka akan mempengaruhi kinerja kerja karyawan.

3. Gaji

Faktor yang menjadi salah satu alasan ketidakpuasan seorang karyawan dalam bekerja adalah faktor gaji. Dengan memiliki gaji yang sesuai dengan apa yang karyawan kerjakan maka akan memberikan kepuasan kepada karyawan tersebut.

4. Perusahaan dan manajemen

- Selanjutnya faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan adalah terletak pada perusahaan dan manajemen itu sendiri yang dimana dapat memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil sehingga mendukung semangat karyawan dalam mencapai kepuasan kerja.
5. Pengawasan
Pada faktor ini seorang atasan disebuah perusahaan harus dapat bersikap baik kepada bawahannya dikarenakan hal ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, jika seorang atasan terlalu kejam kepada bawahannya maka akan terjadinya absensi atau *turnover*.
 6. Faktor intrinsik dari pekerjaan
Faktor penentu meningkatnya kepuasan kerja karyawan adalah dengan adanya kebanggaan dari seorang karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Sehingga hal ini akan mendorongnya kinerja karyawan tersebut.
 7. Kondisi kerja
Pada faktor ini yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan adalah kondisi kerja dimana jika seorang karyawan nyaman dengan lingkungan kerja yang dimiliki maka akan menunjang kinerja karyawan tersebut.
 8. Aspek sosial dalam pekerjaan
Sikap dari seorang karyawan yang sulit untuk digambar dan dipandang karena merupakan aspek paling penting dalam menunjang puas atau tidak puasnya seorang karyawan dalam bekerja.
 9. Komunikasi
Salah satu faktor karyawan merasa puas dengan pekerjaan adalah komunikasi yang baik dan lancar antara sesama karyawan maupun atasan. Dengan adanya komunikasi yang bagus akan membangun
 10. Fasilitas
Memberikan fasilitas-fasilitas yang menunjang karyawan seperti cuti, dana pensiun, fasilitas rumah sakit, dll hal ini berguna untuk meningkatkan rasa puas karyawan pada suatu pekerjaan.

2.5.3 Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Nitisemito, (2019) terdapat lima manfaat dari kepuasan kerja seorang karyawan untuk perusahaan sebagai berikut:

1. Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat
Seorang karyawan yang menyelesaikan pekerjaan lebih cepat akan membantu mengurangi beban pekerjaan karyawan tersebut. Dalam hal ini penyelesaian pekerjaan lebih cepat sangat berperan dalam memberikan kepuasan kerja seorang karyawan.
2. Mengurangi kerusakan
Maksud dari mengurangi kerusakan adalah seorang karyawan harus bisa mengurangi resiko dari suatu pekerjaan dengan mengurangi resiko pada suatu pekerjaan akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan.
3. Absensi yang berkurang
Dengan adanya kepuasan kerja pada seorang karyawan akan membuat karyawan terus bersemangat dalam bekerja sehingga absensi yang ada juga ikut menurun.
4. Meminimalisir perpindahan karyawan
Kepuasan kerja yang dimiliki seorang karyawan akan membuat karyawan merasa nyaman dengan jabatan dan posisi yang ada sehingga perpindahan karyawan pun diperkecil.
5. Meningkatkan produktivitas kerja
Meningkatnya produktivitas kerja yang didukung oleh semangat kerja seorang karyawan dimana dapat dikatakan karyawan tersebut puas dengan pekerjaan yang dimiliki.

2.6 *Organizational Commitment*

2.6.1 Defisini *Organizational Commitment*

Menurut Luthans dalam Sutrisno, (2018) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan dimana seorang karyawan memiliki rasa yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, memiliki keinginan usaha yang tinggi terhadap organisasi serta memiliki keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan yang ada pada sebuah organisasi.

Menurut Robbins dan Judge, (2013) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan suatu karyawan yang dimana memihak organisasi serta tujuan dan keinginan dalam mempertahankan anggotanya dalam organisasi tersebut. Dengan adanya hal ini dapat membuktikan apakah seorang karyawan dapat loyal kepada organisasinya.

Kemudian menurut Priansa, (2018) komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap organisasi yang dimana hal itu dapat dilihat melalui keterlibatan seorang karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya loyalitas karyawan maka organisasi dapat mengidentifikasi ketersediaan karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational commitment* merupakan sikap atau rasa kepercayaan seorang karyawan terhadap nilai-nilai yang dimiliki oleh sebuah organisasi, sehingga karyawan memiliki keinginan kuat untuk bertahan didalam organisasi tersebut dengan cara bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi untuk mencapai tujuan.

2.6.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Commitment*

Menurut Steers dan Porters dalam Simatupang, (2015) terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1. Faktor pertama terdapat karakteristik pribadi seorang karyawan berupa usia, masa kerja, pendidikan, jenis kelamin dan status perkawinan.
2. Kedua terdapat karakteristik pekerjaan seorang karyawan yang berkaitan dengan *self employment*, peran, jam kerja, otonomi, tingkat kesulitan pekerjaan dan tantangan dalam pekerjaan.
3. Seorang karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan mempunyai pengaruh yang penting terhadap organisasi.
4. Faktor karakteristik structural seorang karyawan yang meliputi karier dan promosi, besar kecilnya suatu organisasi serta tingkat pengendalian sebuah organisasi terhadap karyawan.

2.6.3 Komponen dalam *Organizational Commitment*

Menurut Neves et al, (2018) menjelaskan bahwa terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi sebagai berikut:

1. *Affective Commitment*

Merupakan sebuah hubungan emosional yang berkaitan antara seorang karyawan dengan organisasinya, mengidentifikasi organisasi dan keikutsertaan seorang karyawan dalam kegiatan organisasi.

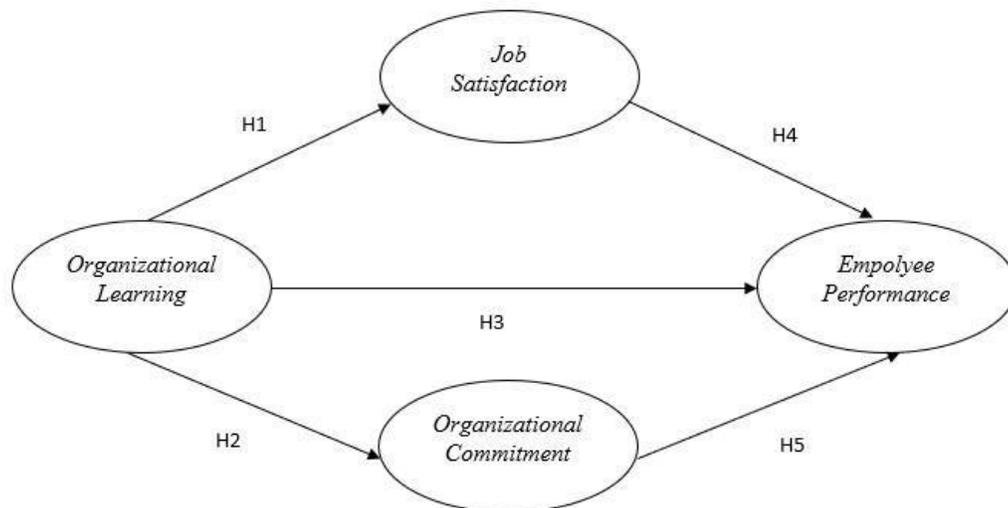
2. *Continuance Commitment*

Merupakan sebuah kesadaran yang dimiliki seorang karyawan dalam mempertahankan pekerjaan dibandingkan meninggalkan organisasi tersebut.

3. *Normative Commitment*

Merupakan sebuah perasaan yang dimiliki oleh seorang karyawan yang memiliki keterikatan untuk terus berada dalam sebuah organisasi.

2.7 Model Penelitian



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber: Hendri, 2019

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.8 Hubungan Antar Variabel

2.8.1 Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Job Satisfaction*

Pada penelitian yang dilakukan oleh Wang, (2007) dalam Hendri, (2019) yang melakukan penelitian dengan judul “Pembelajaran, kepuasan kerja dan komitmen: studi empiris organisasi di Tiongkok.” Dimana penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara pembelajaran organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi di beberapa perusahaan di Cina. Temuan yang didapat adalah bahwa *Organizational learning* dianggap sebagai faktor penting dalam kepuasan kerja seorang karyawan dan komitmen organisasi. Penelitian yang ditemukan juga mendukung kesamaan Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Rose et al, (2009) dalam Hendri, (2019) menyatakan bahwa *organizational learning* mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang berjudul “pengaruh pembelajaran organisasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja.”

Berdasarkan penelitian Varshney, (2020) yang dilakukan terhadap enam perusahaan manufaktur di India dimana ditemukannya hubungan yang positif serta signifikan antara pembelajaran organisasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan tersebut membuktikan bahwa tingkat kepuasan seorang karyawan akan meningkat jika seorang karyawan merasa perusahaan memberikan inisiatif dalam menciptakan lingkungan belajar dengan menggunakan alat dan teknologi yang sesuai.

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

2.8.2 Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Commitment*

Marquardt, (1996) dalam Hendri, (2019) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi akan mengacu pada kegiatan yang dimana hal ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas intelektual dan produktif anggota staf dimana hal ini dapat tercapai melalui komitmen organisasi dan kesempatan dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus. Bukan hanya itu saja terdapat temuan lain yang dilakukan oleh Marquardt dimana terdapat enam dimensi dalam pembelajaran organisasi, salah satunya yaitu kemampuan dalam

berbagi visi bersama atau kemampuan dari seluruh anggota organisasi yang fokus pada satu visi, dimana hal ini ditunjukkan melalui mengembangkan komitmen sejati. Pernyataan ini merupakan salah satu bukti yang menunjukkan adanya hubungan antara pembelajaran organisasi dan komitmen organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yoon et al, (2018) yang menemukan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara *organizational learning* dan *organizational commitment* di sebuah perusahaan manufaktur yang terletak di Ulsan, Korea Selatan. Inti dari temuan yang dilakukan oleh Yoon ini mengungkapkan bahwa sebuah perusahaan dapat membangun sebuah komitmen karyawan melalui budaya belajar sehingga hal ini memberikan sebuah peluang karir kepada karyawan tersebut.

Terdapat sebuah penelitian yang dilakukan oleh Wiyana & Sriathi, (2021) dimana pada hasil temuannya ditemukan pengaruh yang positif antara *organizational learning* terhadap *organizational commitment* di sebuah perusahaan yang berindustri kerajinan. Pada hasil temuannya disebutkan bahwa organisasi harus memperhatikan penyebaran informasi pada suatu perusahaan hal ini ditujukan untuk memaksimalkan pembelajaran organisasi. Penyebaran yang dilakukan secara efektif dilakukan melalui penentuan dan penerapan alur koordinasi secara tepat agar informasi dapat tersebar kepada seluruh karyawan secara efektif.

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

2.8.3 Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pham & Hoang, (2019) bahwa penelitian terdapat adanya hubungan positif antara *organizational learning capability* dengan kinerja karyawan di Vietnam. Terdapat hasil penelitian yang dilakukan oleh Oh, (2019) bahwa penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pengetahuan terkait organisasi terhadap kinerja karyawan dan penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara *organizational learning* atau pembelajaran organisasi terhadap *employee performance*. Dilanjutkan oleh Jain & Moreno, (2015) menunjukkan bahwa dalam suatu penelitiannya di perusahaan terdapat faktor adanya *organizational learning* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja di perusahaan.

Terdapat penelitian dari Hendri, (2019) menunjukkan dalam penelitian yang dilakukan terdapat hubungan yang positif antara *Organizational Learning* terhadap *Employee Performance* di PT. Perkebunan Nusantara XIII Kalimantan Barat, Indonesia. Khandekar dan Sharma, (2006) dalam Hendri, (2019) melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Pembelajaran dan kinerja organisasi: memahami skenario India dalam konteks global saat ini” dimana hal ini bertujuan untuk membuktikan peranan penting pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi. Pada inti temuan penelitian ini disebutkan bahwa terdapat korelasi positif antara pembelajaran organisasi, yang sebagian besar diwakili oleh HRM, dan kinerja organisasi. Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan sumber daya manusia sangat berpengaruh besar terhadap pengembangan dan pemeliharaan pembelajaran organisasi.

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

2.8.4 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Siengthai & Pila-Ngarm, (2016) bahwa penelitian ini memiliki tujuan terkait *job redesign* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance* yang menunjukkan adanya hubungan yang positif antara *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*.

Menurut Kreitner dan Kinicki, (2014) menyebutkan bahwa terdapat beberapa konsekuensi dari kepuasan kerja yaitu kinerja seorang anggota staf, dimana kepuasan kerja yang lebih tinggi akan menghasilkan kinerja seorang karyawan yang lebih tinggi dan pada akhirnya kinerja organisasi akan lebih tinggi. Hal ini juga sependapat dengan Pang & Lu, (2018) dimana penelitian yang dilakukan pada karyawan perusahaan *container shipping* memberikan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*. Hasil dari temuan inti yang ditemukan berupa kebebasan yang dimiliki seorang karyawan dalam membuat suatu keputusan berdasarkan kemampuan yang dimiliki maka akan meningkatkan kepuasan pelanggan, kualitas layanan dan produktivitas karyawan.

Berdasarkan penelitian Soomro & Shah, (2019) dimana hasil penelitian yang dilakukan kepada karyawan UKM di Pakistan menjelaskan keterangan bahwa kepuasan

karyawan akan memberikan dampak peningkatan kinerja terhadap perusahaan. Hal ini juga dapat dibuktikan melalui temuan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *employee performance*.

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

2.8.5 Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance*

Kathairi, (2013) melakukan penelitian terhadap karyawan yang bekerja di beberapa organisasi pemerintahan bahwa penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance* di Abu Dhabi. Kemudian dilanjutkan oleh Nawawi, (2015) dalam penelitiannya yang dilakukan di Kampus II Universitas Tarumanegara terhadap karyawan *outsourcing* bahwasannya terdapat adanya pengaruh salah satunya *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance*.

Menurut Mowday dkk, (1982) dalam Hendri, (2019) menjelaskan bahwa komitmen pada seorang karyawan tidak hanya muncul rasa loyalitas tetapi melibatkan hubungan antara organisasi dan karyawan antara lain kesediaan dalam bekerja demi mencapai tujuan organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen dengan organisasinya akan bekerja dengan sungguh-sungguh, loyal dan memiliki sikap positif terhadap organisasi. Penelitian ini juga didukung oleh Rashid et al, (2003) dalam Hendri, (2019) dimana dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh budaya perusahaan dan komitmen organisasi terhadap kinerja.” Yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi, dimana kedua variabel memiliki implikasi besar bagi seorang manajer dalam menjalankan sebuah organisasi.

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

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

2.9 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Wang, X. (2007)	Emerald Group Publishing Limited	<i>Learning, Job Satisfaction and Commitment:an empirical study of organizations in China</i>	Organizational Learning memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction.
2.	Muhammad Irfani Hendri (2019)	Emerald Publishing Limited	<i>The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on The Organizational Learning Effect of The Employee Performance</i>	1. Organizational Learning memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction. 2. Organizational Learning memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Commitment. 3. Organizational Learning memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance 4. Job Satisfaction memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance 5. Organizational Commitment memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance
3.	Rose, C.R., Kumar, N. and Pak,O.G (2009)	Emerald Publishing Limited	<i>The Effect Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance</i>	Organizational Learning memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction.
4.	Varshyney, D (2020)	Wiley Online Library	<i>Employees' Job Involvement and Satisfaction in a Learning Organization: A Study in India's Manufacturing Sector</i>	<i>Organizational Learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction.
5.	Marquardt, (1996)	Emerald Publishing Limited	<i>Building the Learning Organization</i>	<i>Organizational Learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Commitment.</i>
			<i>Informal Learning, organizational</i>	

6.	Yoon, D Y., Han, S. hyun, Sung, M., & Cho, J. (2018)	Emerald Publishing Limited	<i>commitment and self- efficacy: A study of a structural equation model exploring mediation.</i>	<i>Organizational Learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Commitment.</i>
7.	Wiyana, I. K. D., & Sriathi, A. A. A. (2021)	American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)	<i>The Effect of Organizational Learning on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment (Study at PT. Agung Jaya Internasional).</i>	<i>Organizational Learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Commitment.</i>
8.	Pham, L.T.,; Hoang, H.V (2019)	Journal of Economics and Development	<i>The relationship between organizational learning capability and business performance.</i>	<i>Organizational Learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>
9.	Oh, S.Y. (2019)	Journal of Knowledge Management	<i>Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice.</i>	<i>Organizational Learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>
10.	Jain, A.K; Moreno, A. (2015)	Learning Organization	<i>Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India.</i>	<i>Organizational Learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>
11.	Khandekar, A. and Sharma, A. (2006)	Education Training	<i>Organizational learning and performance. Understanding Indian scenario in present global context.</i>	<i>Organizational Learning</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>

12.	Siengthai, S. Pila-Ngarm, P. (2016)	Evidence-Based HRM	<i>The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance</i>	<i>Job Satisfaction</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>
13.	Kreitner, Robert dan	Salemba Empat	<i>Perilaku Organisasi.</i>	<i>Job Satisfaction</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>

	Angelo Kinicki. (2014)			
14.	Pang, K., & Lu, C. S. (2018)	Maritime Business Review	<i>Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan.</i>	<i>Job Satisfaction memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance</i>
15.	Soomro, B. A., & Shah, N. (2019)	South Asian Journal of Business	<i>Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance.</i>	<i>Job Satisfaction memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance</i>
16.	Al-Suliman, Abubakr; Kathairi, Majid (2013)	Employee Relations	<i>Organizational Justice, Commitment And Performance In Developing Countries The Case Of The UAE</i>	<i>Organizational Commitment memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance</i>
17.	Nawawi, M.T (2015)	Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia	<i>Pengaruh Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan/ti Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Karyawan Outsourcing PT. J Yang Ditempatkan Di Kampus II Untar Jakarta).</i>	<i>Organizational Commitment memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance</i>
18.	Mowday, R.T., Porter, R.M. and Steers, R.M. (1982)	Academic Press	<i>Employee Organization Linkages.</i>	<i>Organizational Commitment memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance</i>

19.	Rashid, Z.A., Sambasivan, M. and Johari, J. (2003)	Journal of Management Development	<i>The influence of corporate culture and organisational commitment on performance.</i>	<i>Organizational Commitment memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance</i>
-----	--	-----------------------------------	---	--