

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI
*LEARNING ORGANIZATION DENGAN INTERVINING
WORK IT SELF DAN CONTINUANCE COMITMENT***

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat S2
Program Studi S2 Manajemen



Disusun oleh:

**SUDIBYO HADI SISWOYO
NIM. 20402300135**

**PROGAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

Penelitian untuk Tesis
MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI
LEARNING ORGANIZATION DENGAN INTERVINING
WORK IT SELF DAN CONTINUANCE COMITMENT

Disusun oleh :

SUDIBYO HADI SISWOYO
NIM. 20402300135

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian penelitian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 19 Agustus 2024
Pembimbing

Dr. H. Asyhari, SE, MM
NIK. 210491022

HALAMAN PENGESAHAN

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI
LEARNING ORGANIZATION DENGAN INTERVING
WORK IT SELF DAN CONTINUANCE COMITMENT**

Disusun oleh :


**SUDIBYO HADI SISWOYO
NIM. 20402300135**


Telah dipertahankan pengujian
Pada tanggal, 22 Agustus 2024

Susunan Dewan Penguji


Pembimbing

Penguji I


Dr. H. Asyhari, SE, M.M.
NIK. 210491022

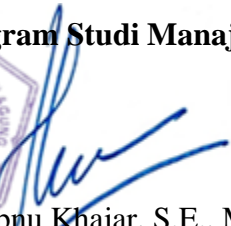


Prof. Dr. Widodo, SE, Msi.
NIK. 210499045

Penguji II


Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M.
NIK. 210491025

Penelitian tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk
memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 22 Agustus 2024

Ketua Program Studi Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Sudibyo Hadi Siswoyo

NIM 20402300135

Program Studi : Magister Manajemen

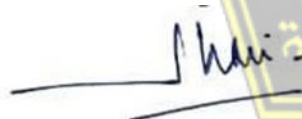
Fakultas : Fakultas Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul ”**Model Peningkatan Kinerja SDM Melalui *Learning Organization* Dengan *Intervining Work it Self* dan *Continuance Comitment*” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.**

Pembimbing

Semarang, 22 Agustus 2024



Dr. H. Asyhari, S.E., M.M.
NIK. 210491022



Sudibyo Hadi Siswoyo
NIM. 20402300135

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Sudibyo Hadi Siswoyo

NIM 20402300135

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul:

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

Model Peningkatan Kinerja SDM Melalui *Learning Organization* Dengan *Intervining Work it Self* dan *Continuance Comitment*

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 22 Agustus 2024

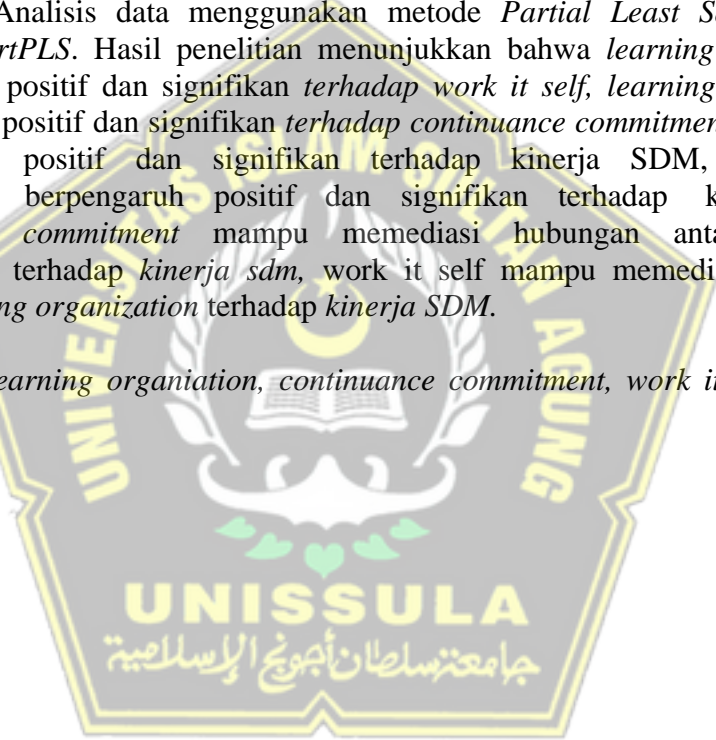


Sudibyo Hadi Siswoyo

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh *learning organization* terhadap *work it self*, mengetahui adanya pengaruh *learning organization* terhadap *continuance commitment*, mengetahui adanya pengaruh *work it self* terhadap kinerja *sdm*, mengetahui adanya pengaruh *continuance commitment* terhadap kinerja SDM. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan data primer diperoleh dari kuesioner. Teknik pengambilan sampel adalah *Purposive Sampling* dan simple random sampling. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT Etos Nasional Semarang dengan jumlah 240 karyawan. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 100 responden. Analisis data menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)* dengan *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self*, *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *continuance commitment*, *work it self* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, *continuance commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sdm, *continuance commitment* mampu memediasi hubungan antara *learning organization* terhadap kinerja sdm, *work it self* mampu memediasi hubungan antara *learning organization* terhadap kinerja SDM.

Keywords: *learning organiation, continuance commitment, work it self, kinerja SDM*



ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the influence of learning organization on work it self, determine the influence of learning organization on continuance commitment, determine the influence of work it self on HR performance, determine the influence of continuance commitment on HR performance. This research uses quantitative methods with primary data obtained from questionnaires. The sampling technique is purposive sampling and simple random sampling. The population in this research is all employees of PT Etos Nasional Semarang with a total of 240 employees. The sample taken in this research was 100 respondents. Data analysis uses the Partial Least Square (PLS) method with SmartPLS. The results of the research show that learning organization has a positive and significant effect on work it self, learning organization has a positive and significant effect on continuance commitment, work it self has a positive and significant effect on HR performance, continuance commitment has a positive and significant effect on HR performance, continuance commitment is able to mediate the relationship between learning organization and human resource performance, work it self is able to mediate the relationship between learning organization and human resource performance.

Keywords: learning organization, continuance commitment, work it yourself, HR performance



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian penelitian tesis yang berjudul “Model Peningkatan Kinerja SDM Melalui *Learning Organization Dengan Intervining Work it Self, Continuance Comitment*”.

Penelitian tesis ini ditujukan untuk memenuhi syarat kelulusan program magister manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. terselesaikannya penulisan penelitian tesis ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Dr. H. Asyhari, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu serta bimbingan dalam menyelesaikan penelitian tesis ini.
2. Prof. Dr Heru Sulisty, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Orang Tua tersayang Alm. Bapak Rusmadi dan Alm. Ibu Saripah yang senantiasa menginspirasi penulis mencapai tahap ini.

6. Istri tercinta Ana Widiastuti dan anak-anak kami Muhammad Akmal Syafiq, Alike Naila Putri yang selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Unissula angkatan 78 yang telah kompak selama menempuh studi bersama.
8. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang membantu kelancaran dan mengarahkan dalam penyusunan penelitian tesis ini.

Dalam penulisan penelitian tesis ini tentu disadari masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna maka dari itu diharapkan para pembaca dapat memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun.



Semarang, 19 Agustus 2024

Penulis

SUDIBYO HADI SISWOYO
NIM. 20402300135

DAFTAR ISI

<i>HALAMAN JUDUL</i>	i
<i>HALAMAN PERSETUJUAN</i>	ii
<i>HALAMAN PENGESAHAN</i>	iii
<i>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</i>	iv
<i>LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</i>	v
<i>ABSTRAK</i>	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
<i>KATA PENGANTAR</i>	viii
<i>DAFTAR ISI</i>	x
<i>DAFTAR TABEL</i>	xiii
<i>DAFTAR GAMBAR</i>	xiv
<i>DAFTAR LAMPIRAN</i>	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 <i>Learning Organization</i>	8
2.1.2 <i>Continuance commitment</i>	10
2.1.3 <i>Work It Self</i>	13
2.1.4 Kinerja SDM	15
2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	18

2.2.1	Hubungan <i>Learning Organization</i> Terhadap <i>Work it self</i>	18
2.2.2	Hubungan <i>Learning Organization</i> terhadap <i>Continuance Commitment</i>	19
2.2.3	Hubungan <i>Work it self</i> terhadap Kinerja SDM.....	20
2.2.4	Hubungan <i>Continuance Commitment</i> terhadap Kinerja SDM	
20		
2.3	Model Empirik Penelitian.....	21
	<i>Learning organization (X)</i>	22
	<i>Continuance comitment</i>	22
BAB III	METODE PENELITIAN	23
3.1	Jenis Penelitian.....	23
3.2	Populasi dan Sampel	23
3.3	Jenis dan Sumber Data	24
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	26
3.6	Metode Analisi Data.....	28
3.6.1	Analisis Deskriptif Variabel	28
3.6.2	Analisis SEM dengan Metode <i>Partial Least Square (PLS)</i>	29
3.6.3	Pengujian Hipotesis.....	31
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	34
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian	34
4.1.1	Gambaran Umum Responden.....	34
4.1.2	Analisis Deskriptif Variabel	36
4.2	Hasil Penelitian.....	41
4.2.1	Hasil Outer Model (<i>Measurement Model</i>).....	41
4.2.2	Hasil Inner Model χ^2	44

4.2.3	<i>Indirect Effect</i>	46
4.2.4	Pengujian Hipotesis.....	46
4.2.5	R Square	48
4.3	Pembahasan.....	49
4.3.1	Pengaruh <i>Learning Organizatioon</i> Terhadap <i>Work It Self</i>	49
4.3.2	Pengaruh <i>Learning Organization</i> terhadap <i>Continuance Commitment</i>	50
4.3.3	Pengaruh <i>Work It Self</i> Terhadap Kinerja SDM.....	51
4.3.4	Pengaruh <i>Continuance Commitment</i> Terhadap Kinerja SDM 51	
4.3.5	<i>Continuance commitment</i> mampu memediasi hubungan antara <i>learning organization</i> terhadap kinerja SDM.....	52
4.3.6	<i>Work it self</i> mampu memediasi hubungan antara <i>learning organization</i> terhadap kinerja <i>SDM</i>	53
BAB V	PENUTUP	54
5.1	Kesimpulan.....	54
5.2	Implikasi manajerial.....	55
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	56
5.4	Agenda Penelitian Mendatang	56
DAFTAR PUSTAKA	58
LAMPIRAN	63

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Penilaian Kinerja SDM PT. ETOS NASIONAL.....	5
Tabel 4.1	Karakteristik Responden	34
Tabel 4.2	Tanggapan Responden terhadap Learning Organization	37
Tabel 4.3	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Continuance Commitment.....	37
Tabel 4.4	Tanggapan Responden terhadap Variabel Work It Self.....	39
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Terhadap Kinerja SDM.....	40
Tabel 4.6	Uji Convergent Validity.....	41
Tabel 4.7	Discriminant Validity.....	42
Tabel 4.8	Hasil Uji Composite Reliability	43
Tabel 4.9	Hasil Analisis Jalur Partial Least Squire	44
Tabel 4.10	Hasil Uji Indirect Effect	46
Tabel 4.11	Rangkuman Hasil R Square	48



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian 22



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Kuesioner Penelitian	63
Lampiran 2. Kuesioner.....	66
Lampiran 3. Hasil Output PLS.....	71



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Simamora (2017) kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Prinsip dasar manajemen menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seorang dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa sumber daya manusia dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Oleh karena itu kinerja SDM sangat penting, karena dengan kinerja yang baik perusahaan akan mampu menghasilkan sebuah produk atau jasa yang dibutuhkan oleh konsumen secara berkelanjutan dan sejalan dengan itu target perusahaan dapat tercapai. Sementara Hubeis (2013) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Kinerja sumber daya manusia merupakan sebuah hasil seorang karyawan atau pegawai secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2018). Kinerja sumber daya manusia tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi

atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki hasil kerja karyawan.

Dalam konteks sumber daya manusia, *work it self* yang lebih baik juga dapat berdampak pada pembangunan keterampilan dan peningkatan efisiensi. Orang yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka mungkin lebih terbuka terhadap pembelajaran dan pengembangan keterampilan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja SDM.

Sebelumnya belum ada penelitian yang menyatakan mengenai pengaruh dedikasi terhadap *work it self*. Namun, ada penelitian yang membahas mengenai pengaruh *work it self* terhadap kinerja seperti pada penelitian yang dilakukan Mansyur (2022) menyatakan bahwa *Work it self/* pekerjaan itu sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Karyawan memiliki pemahaman yang baik tentang bidang pekerjaannya sendiri baik dalam hal variasi pekerjaan, pekerjaan sesuai keterampilan, pengambilan langkah selanjutnya, dan pelaksanaan hasil kerja. Ini menunjukkan bahwa seseorang tersebut memiliki umpan balik yang baik dalam memanfaatkan kemampuan yang dimiliki sebaik mungkin.

Dengan meningkatnya *work it self*, ada potensi peningkatan kualitas pekerjaan dan pencapaian tujuan. Orang yang merasa terlibat dan termotivasi oleh pekerjaan mereka mungkin lebih cenderung mencapai hasil yang lebih baik. Dedikasi yang tinggi dapat mendorong individu untuk menyelesaikan tugas dengan lebih teliti dan dengan fokus yang lebih tinggi.

Allen & Meyer (1996) membagi komitmen organisasi menjadi tiga komponen diantaranya yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterlibatan karyawan secara emosional dengan organisasi, secara pribadi merasa bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi. Komitmen kontinuan (*continuance commitment*) mendasarkan hubungan individu dengan organisasi pada apa yang mereka terima sebagai imbalan. Selanjutnya, komitmen normatif (*normative commitment*) adalah kemauan individu menghargai kepatuhan untuk tetap dengan organisasi berdasarkan standar perilaku norma sosial yang diharapkan (Armstrong, 2007).

Menurut Allen & Meyer (1996) setiap aspek memiliki dasar untuk bertahan dalam organisasi berbeda-beda. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi masih tetap bertahan karena keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Sedangkan, karyawan dengan komitmen kontinuan yang tinggi tetap bergabung karena membutuhkan organisasi. Sementara itu, karyawan yang komitmen normatifnya tinggi tetap bertahan karena mereka harus melakukannya.

Salah satu upaya yang sering dilakukan organisasi untuk meningkatkan *kinerja SDM* adalah dengan memenuhi kebutuhan pengetahuan dan keterampilan pegawai agar sesuai dengan standar minimal suatu pekerjaan (Baig et al., 2021). Pada umumnya, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan cara yang diambil organisasi untuk memenuhi hal tersebut. Berbeda halnya dengan pendapat

Baig et al. (2021) yang mengungkapkan bahwa meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tidak dapat sepenuhnya bergantung pada penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, tetapi juga harus dilakukan dengan menciptakan lingkungan *learning organization* yang memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk terus belajar dan saling berbagi pengetahuan sesama pegawai. Dengan ini, pegawai mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan dan memperbaharui pengetahuan dan keterampilan tanpa harus meninggalkan pekerjaannya, bahkan disaat bekerja pegawai dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan dari sesama pegawai. Peranan organisasi disini adalah menciptakan *learning organization* yang memfasilitasi pegawai untuk berbagi pengetahuan dan memberikan kesempatan untuk belajar (Firmansyah et al., 2022). Peranan ini perlu dilakukan oleh organisasi untuk menjaga keberhasilan organisasi dalam jangka panjang serta dengan tetap menjaga kemampuan untuk belajar dan beradaptasi terhadap perubahan sehingga membuat organisasi menjadi lebih siap mencapai keunggulan dan meningkatkan kinerja organisasi pada umumnya (Acevedo & Diaz-Molina, 2023).

Robbins, S. P., & Judge (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan seseorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Luthans (2006) menyatakan *organizational commitment* sebagai keinginan yang kuat untuk seseorang mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi. Dari beberapa definisi diatas maka dapat dinyatakan *organizational commitment* merupakan suatu sikap menyukai perusahaan dan

kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi guna mencapai tujuan perusahaan (Sari & Riana, 2018).

Tabel 1.1
Data Penilaian Kinerja SDM PT. ETOS NASIONAL

Yudisium Kinerja	Tahun 2020		Tahun 2021		Tahun 2022	
	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
Baik Sekali	2	1,25	5	2,84	20	7,14
Baik	86	53,75	84	39,77	62	25,72
Cukup	29	18,12	52	29,55	73	33,21
Kurang	43	26,88	49	27,84	85	33,93
Buruk	-	-	-	-	-	-
Buruk Sekali	-	-	-	-	-	-
Jumlah	160	100	190	100	240	100

Sumber : PT Etos Nasional

Dalam tabel 1.1 di atas, diketahui pencapaian *kinerja SDM* mengalami penurunan. pada tahun 2020 dengan yudisium kinerja kurang sebesar 26,88%, lalu pada tahun 2021 sebesar 27,84%, dan tahun 2022 sebesar 33,93%. Ada beberapa masalah yaitu konflik peran ganda, kesempatana pengembangan karir dan penempatan kerja yang terjadi di PT. Etos Nasional Semarang.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Jannah, R., & Hastuti (2023); Pentury (2023), yang menyatakan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Dimana semakin baik praktik *learning organization* maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM. Namun demikian berdasarkan penelitian Priyatno et al. (2020) menjelaskan bahwa *learning organization* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Adanya perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat gap penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut oleh peneliti.

Berdasarkan pada *research gap* yang diperoleh beserta adanya perbedaan pada hasil analisis penelitian terdahulu maka peneliti memasukan variabel *work it self* sebagai solusi ketidak konsistenan dalam *research gap* tersebut. sehingga judul yang ditetapkan pada penelitian ini adalah “model peningkatan kinerja sdm melalui *learning organization, work it self, continuance commitment*”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan *research gap* diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah model peningkatan kinerja sdm melalui *learning organization, work it self, continuance commitment* sedangkan pertanyaan pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh *learning organization* terhadap *work it self*?
2. Bagaimana pengaruh *learning organization* terhadap *continuance commitment*?
3. Bagaimana pengaruh *work it self* terhadap kinerja *SDM*?
4. Bagaimana pengaruh *continuance commitment* terhadap kinerja *SDM* ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui adanya pengaruh *learning organization* terhadap *work it self*.
2. Mengetahui adanya pengaruh *learning organization* terhadap *continuance commitment*.
3. Mengetahui adanya pengaruh *work it self* terhadap kinerja *SDM*.
4. Mengetahui adanya pengaruh *continuance commitment* terhadap kinerja *SDM*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka diharapkan penelitian ini memberi manfaat sebagai berikut :

1. Bagi pihak akademisi

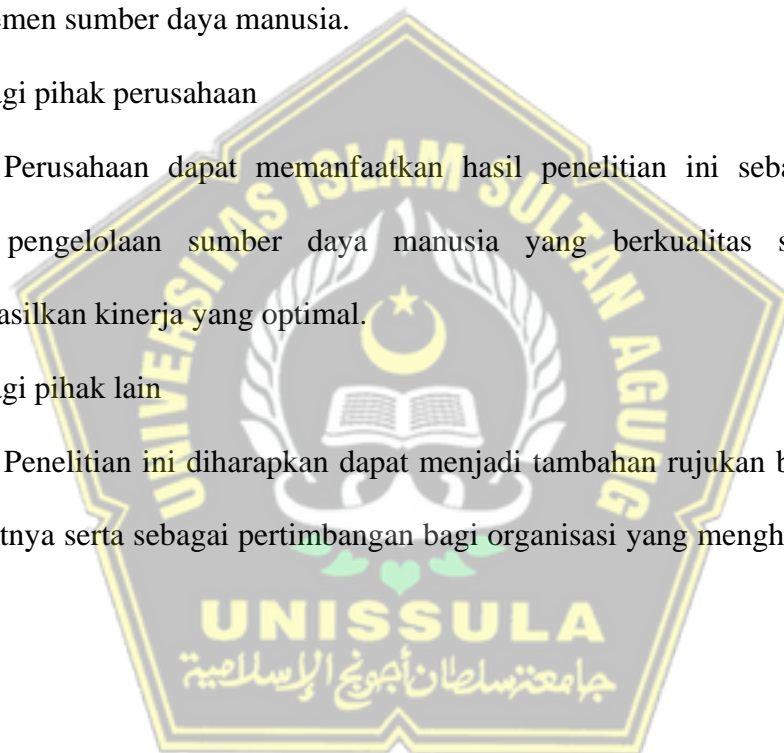
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi pihak perusahaan

Perusahaan dapat memanfaatkan hasil penelitian ini sebagai panduan untuk pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga bisa menghasilkan kinerja yang optimal.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Learning Organization*

Organization Learning adalah organisasi yang telah mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan untuk beradaptasi dan melakukan perubahan (Robbins, S. P., & Judge, 2019). Menurut Marsick & Watkins (2003), *Organization Learning* mendorong karyawan untuk menerapkan pengetahuan serta keahliannya untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah. Penelitian Senge (2006) *Organization Learning* adalah organisasi yang secara terus menerus belajar serta meningkatkan kapasitas dan kemampuannya untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

Gibson (1997) menyatakan bahwa *Learning Organization* dibutuhkan untuk menjaga tingkat kompetitif pada sebuah organisasi, adanya perubahan yang menyebabkan mereka harus terus belajar dari masa lalu, para pesaing dan para ahli, dengan 5 indikator sebagai berikut: 1) *System Thinking*, 2) *Personal Mastery*, 3) *Mental Models*, 4) *Building Shared Vision*, 5) *Team Learning*. Dawood et al. (2015) *learning organization* merupakan sekumpulan pegawai dengan keinginan dan kemauan untuk mengembangkan dirinya melalui proses menganalisis, berbagi pengetahuan, membangun, dan menyesuaikan tujuan dengan sasaran perusahaan, proses tersebut merupakan bagian dari proses pembelajaran dan mempertahankan nilai dan budaya organisasi, dengan 5 indikator yang dikemukakannya sebagai berikut: 1) *System Thinking*, 2) *Personal Mastery*, 3) *The Mental Models*, 4)

Sharing thoughts/Visions, 5) The Learning Team. Senge (2006) menyatakan bahwa learning organization memiliki indikator sebagai berikut: 1) Keahlian pribadi (*Personal Mastery*), 2) Model Mental (*Mental Models*), 3) Visi Bersama (*Shared Vision*) 4) Pembelajaran Tim (*Team Learnig*), 5) Berpikir Sistem (*System Thinking*).

Organization Learning Theory digunakan dalam penelitian *Linking Knowledge Management, Organizational Learning and Memory* dengan hasil penelitian bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peran kunci dalam mencapai hasil organisasi melalui keterampilan dan perilaku karyawan. *Learning organization* juga diidentifikasi sebagai proses dinamis yang berkontribusi pada daya saing yang berkelanjutan dan inovasi (Lestari, 2019).

Buch (2020) menggunakan *Organization Learning Theory* dalam artikel yang membahas peran praktik dan partisipasi masyarakat dalam penjelasan konseptual tentang pengorganisasian, pembelajaran, dan *learning organization* dan sebuah studi yang dilakukan oleh Yuan & Chayanuvat (2021) juga menggunakan *Organization Learning Theory* untuk meneliti perbedaan antara *learning organization* dan organisasi pembelajaran.

Organization learning theory menyatakan bahwa pembelajaran adalah kunci bagi organisasi yang secara berkelanjutan memperluas kapasitas individu dalam menciptakan hasil yang diinginkan. Di dalamnya, terjadi pola baru dan perluasan pemikiran, aspirasi kolektif dibebaskan, dan pembelajaran bersama secara menyeluruh terus-menerus. Pendapat Senge selanjutnya menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kapasitas organisasi, manusia dapat mencapainya

melalui proses belajar. Proses ini melibatkan upaya terus-menerus individu untuk memperluas kapasitas mereka, menciptakan hasil yang diinginkan, memelihara pola pikir baru, membebaskan aspirasi kolektif, dan terus-menerus belajar bersama-sama (Setyowati & Miftah, 2022).

Teori ini menekankan pembelajaran kontinu sebagai suatu kebutuhan, di mana organisasi dianggap sebagai entitas yang terus menerus belajar dari pengalaman dan memperbarui praktik-praktik mereka untuk meningkatkan kinerja. *Organization learning theory* membantu organisasi untuk tetap relevan dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dengan melibatkan budaya organisasi sebagai unsur pendukung aktivitas pembelajaran, pemahaman individu, dan pengelolaan pengetahuan secara efektif.

2.1.1.1 Indikator *learning organization*

Indikator *learning organization* menurut (Robbins & Judge, 2009) :

1. Pengembangan kapasitas
2. Berkelanjutan
3. Beradaptasi
4. Melakukan perubahan

2.1.2 *Continuance commitment*

Allen & Meyer (1996) menggambarkan *continuance commitment* sebagai “komitmen berdasarkan pada ‘harga yang harus dibayar’ karyawan jika mereka meninggalkan organisasi”. Dengan demikian, *continuance commitment* tidak berhubungan dengan ikatan emosional karyawan pada organisasi (Pratama & Dihan, 2017). Harga yang harus dibayar apabila meninggalkan organisasi

ditentukan oleh jumlah dan besarnya investasi karyawan dalam organisasi serta persepsi mereka tentang kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan di luar (Allen & Meyer, 1996). Dengan demikian, karyawan sektor publik yang memiliki ikatan berdasarkan pada *continuance commitment* bertahan pada institusi mereka karena mereka tidak mau kehilangan hak khusus setelah pensiun, seperti uang pensiun atau beberapa kenyamanan lain yang telah mereka terima selama ini serta sulitnya bagi mereka untuk mendapatkan pekerjaan di luar.

Allen & Meyer (1996) mencatat bahwa hubungan antara masing-masing komponen komitmen dengan perilaku kerja sangat bervariasi. Hal ini disebabkan karena masing-masing bentuk komitmen memiliki hubungan yang berbeda dengan perilaku kerja tertentu, seperti kinerja, tingkat kehadiran kerja dan perilaku kewargaan organisasional (Allen & Meyer, 1996). Hubungan yang positif dengan ketiga perilaku kerja tersebut ditemukan pada *affective commitment*, kemudian diikuti oleh *normative commitment*. Di sisi lain, *continuance commitment* tidak berkorelasi atau berhubungan negatif dengan perilaku seperti itu (Allen & Meyer, 1996).

Studi empiris mendukung temuan ini. Sebagai contoh, *affective commitment* terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional. Dengan kata lain bahwa komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi karyawan dengan terlihat aktif dan menikmati keanggotannya dalam perusahaan (Sutanto & Gunawan, 2013). Hubungan serupa juga ditemukan terkait dengan absensi (ketidakhadiran) dimana hanya *affective commitment* yang memiliki korelasi negatif terhadap behavioural outcome ini

(Fitriani & Palupiningdyah, 2017). Dalam kaitannya dengan pengunduran diri, walaupun affective dan continuance commitment berkorelasi negatif dengan perilaku seperti itu, hubungan negatif pada normative commitment diidentifikasi hanya jika *continuance commitment* adalah rendah (Pratama & Dihan, 2017).

Menurut Allen & Meyer (1996) terdapat tiga kondisi psikologis karyawan (atau mindset) yang melandasi komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu: (1) ikatan emosi terhadap organisasi, (2) harga yang harus dibayar jika meninggalkan, dan (3) kewajiban moral untuk tetap tinggal/bertahan. Berdasarkan tiga kondisi tersebut Allen dan Meyer membangun konsep tentang komponen komitmen organisasional. Pertama, *affective commitment* yang menggambarkan ikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Kedua, *continuance commitment* yang menggambarkan komitmen berdasarkan biaya yang harus dibayar jika seorang karyawan meninggalkan organisasi. Karyawan dengan *continuance commitment* yang kuat memutuskan untuk tinggal pada organisasi karena mereka merasa perlu (*need*).

2.1.2.1 Indikator *Continuance commitment*

Indikator *continuance commitment* Menurut Allen & Meyer, (1990) : *Continuance commitment* didefinisikan sebagai komitmen individu terhadap organisasi.

1. Nilai besarnya investasi yang dilakukan individu terhadap organisasi
2. Individu yang mengerahkan tenaga dan waktunya untuk mengembangkan dirinya untuk organisasi akan sangat sulit untuk berpindah pada organisasi lain dikarenakan adanya rasa investasi yang telah ia berikan kepada organisasi.

3. Kurangnya alternatif atau kurangnya organisasi lain yang dapat menerima kehadiran individu
4. Tetap membutuhkan pekerjaan lanjutan di organisasi lainnya.

2.1.3 Work It Self

Menurut Wibowo (2013) pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk pegawai. Sedangkan, Menurut Dewi (2017) the *work it self* (pekerjaan itu sendiri) dapat diartikan sebagai suatu pekerjaan-pekerjaan dapat menyediakan tugas-tugas yang menarik bagi individual itu sendiri. Hal yang menarik dari individu terhadap pekerjaan-pekerjaannya merupakan sumber utama dari kepuasan kerja.

Luthans (2006) menyatakan bahwa pekerjaan (*work it self*) yaitu sifat menyeluruh dari pekerjaan itu sendiri yang merupakan faktor penentu utama kepuasan kerja. Pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja melalui rancangan jabatan. Pekerjaan itu dipengaruhi oleh elemen-elemen seperti *skill variety, task identity, task significant, autonomy and feedback* dari pekerjaan itu sendiri yang memberikan kontribusi pada kepuasan kerja. Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2.1.3.1 Indikator *Work it self*

Pekerjaan itu sendiri yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik. Menurut Wibowo (2013) mengidentifikasi indikator dalam mengukur pekerjaan itu sendiri sebagai berikut:

1. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki adalah sejauhmana pekerjaan yang dijalankan oleh seseorang sesuai dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimilikinya. Ketika seseorang bekerja di posisi yang sesuai dengan kemampuan dan bakatnya, ini dapat memberikan berbagai manfaat baik bagi individu maupun organisasi.
2. Tanggungjawab yang diberikan dalam pekerjaan adalah kewajiban, tugas, atau peran tertentu yang diamanahkan kepada seseorang di lingkungan kerja. Setiap pekerjaan memiliki serangkaian tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh individu yang mengemban posisi tersebut.
3. Inovatif dan kreatif adalah konsep yang sering digunakan dalam konteks pengembangan ide, produk, atau solusi baru.
5. Kesempatan belajar adalah situasi atau kondisi dimana seseorang diberikan akses atau peluang untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman baru.

2.1.4 Kinerja SDM

Menurut Simamora (2017) kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Suatu perusahaan membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk atau jasa yang berkualitas. Mengingat karyawan menjadi aset penting bagi perusahaan, banyak hal yang perlu diperhatikan terkait peningkatan kerjanya. Kinerja sumber daya manusia dapat di artikan lain sebagai prestasi kerja (*performence*). Menurut Mangkunegara & Prabu (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasilkerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, lalu di sempurnakan oleh Mangkunegara & Prabu (2017) disimpulkan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia atau Prestasi kerja adalah hasil karya atau kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang di capai sumber daya manusia persatu periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja SDM Menurut Hubeis (2013), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM sebagai berikut:

1. Faktor Personal Faktor personal meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, Lingkungan dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor Kepemimpinan

Faktor Kepemimpinan meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.

3. Faktor Tim

Faktor Tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team.

4. Faktor Sistem

Faktor Sistem meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

5. Faktor Kontekstual

Faktor Kontekstual meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Selanjutnya ditambahkan lagi menurut A. Dele Timple dalam Mangkunegara & Prabu (2017), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu adalah faktor yang dihubungkan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan seseorang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan atau tempat kerja. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan. Faktor eksternal ini dapat bersifat langsung maupun tidak langsung.

2.1.4.1 Indikator Kinerja SDM

Menurut Wirawan (2009) dimensi kinerja dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu perilaku kerja dan hasil kerja.

1. Perilaku kerja merujuk pada segala tindakan, respons, dan interaksi yang dilakukan oleh seseorang dalam konteks lingkungan kerja.
 - a. Kedisiplinan, merujuk pada sikap dan perilaku pekerja dalam mematuhi aturan, norma, dan tata tertib yang berlaku di lingkungan kerja. Ini mencakup sejauh mana seorang pekerja dapat mematuhi jam kerja, menjalankan tugas-tugasnya dengan tepat waktu, dan mematuhi peraturan organisasi.
 - b. Kerjasama adalah proses atau tindakan bekerja sama antara dua atau lebih individu atau kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Hasil kerja Hasil kerja adalah output atau hasil yang dihasilkan dari upaya dan aktivitas yang dilakukan oleh sumber daya atau pegawai dalam lingkungan kerja.
 - a. Kualitas kerja, adalah tingkat keunggulan, akurasi, dan kecanggihan. Dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Kualitas ini mencakup sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi standar yang ditetapkan.
 - b. Kuantitas kerja merujuk pada jumlah atau volume pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dalam suatu periode waktu tertentu.

- c. Keterampilan kerja adalah kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang dalam konteks lingkungan kerja. Ini mencakup kombinasi dari pengetahuan, keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan sifatsifat pribadi yang membuat seseorang efektif dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan pekerjaan.

2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Hubungan *Learning Organization* Terhadap *Work it self*

Learning organizational (LO) menggambarkan bahwa *learning* (pembelajaran) adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perubahan dan kinerja organisasional Rose et al. (2009); Watkins & Marsick (2003) menyatakan pembelajaran dapat meningkatkan kapabilitas intelektual staf sehingga organisasional menjadi lebih baik karena memiliki staf yang senantiasa belajar (Hendri, 2019). *Learning organizational* membuat karyawan memiliki ketrampilan dalam menciptakan, mendapatkan dan mentransformasikan pengetahuan serta memodifikasi perilakunya sesuai dengan pengetahuan dan gagasan baru Hendri (2019) mengatakan bahwa budaya belajar, dengan kondisi individu dalam organisasional bekerja secara bersama, memungkinkan terjadinya LO dan pengembangan pengetahuan. Konsep LO pada organisasional bisnis sudah dilakukan di negara-negara maju, dan berbagai penelitian telah dilakukan untuk melihat keterkaitan dan dampak antara LO terhadap berbagai aspek perilaku organisasional seperti *work it self*, komitmen kerja dan kinerja organisasional . Hendri (2019) mendapati bahwa terdapat pengaruh positif LO terhadap komitmen

pada organisasional dan *work it self*; dan terdapat pengaruh positif LO terhadap kinerja organisasional melalui komitmen pada organisasional dan *work it self*.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H1 : *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self*

2.2.2 Hubungan *Learning Organization* terhadap *Continuance Commitment*

Marquardt (2016) menjelaskan bahwa *learning organization* mengacu pada kegiatan yang tujuannya adalah untuk meningkatkan kapasitas intelektual dan produktif anggota staf, dan itu dapat dicapai melalui *continuance commitment* dan kesempatan untuk melakukan perbaikan terus-menerus. Bahwa ada enam dimensi *learning organizational* dan salah satunya adalah kemampuan untuk berbagi visi bersama atau kemampuan semua anggota organisasional untuk fokus pada satu visi, yaitu mengembangkan komitmen sejati. Pernyataan ini adalah bukti yang menunjukkan hubungan antara *learning organizational* dan *continuance commitment* (Hendri, 2019). Studi yang dilakukan oleh Huseini (2014); Ng et al. (2006) menunjukkan bahwa kesempatan untuk belajar berpengaruh positif terhadap *continuance commitment*. Ghufroon (2023) menguji hubungan dinamis antara *learning organizational*, *work it self*, dan *continuance commitment* dengan temuan bahwa tiga variabel tersebut berkorelasi

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H2 : *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *continuance commitment*

2.2.3 Hubungan *Work it self* terhadap Kinerja SDM

Pemenuhan kebutuhan *work it self* bagi karyawan perlu mendapat perhatian dan harus dilakukan oleh manajemen organisasional. Hal ini untuk menghindari dampakdampak yang tidak diinginkan yang dapat merugikan karyawan yang pada akhirnya dapat merugikan organisasional. Selain itu faktor *work it self* juga dapat mempengaruhi tingkatan hasil pencapaian kinerja masing-masing individu atau karyawan. Hasil penelitian dari beberapa peneliti tentang pengaruh *work it self* terhadap *kinerja SDM*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Akbar et al. (2017) menunjukkan *work it self* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Sunaryo, E., & Nasrul (2018) juga menunjukkan *work it self* dapat mempengaruhi kinerja SDM.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H3 : *Work it self* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja SDM*.

2.2.4 Hubungan *Continuance Commitment* terhadap Kinerja SDM

Teori atribusi menjelaskan proses bagaimana kita menentukan penyebab atau motif perilaku seseorang Gibson (1997). Penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri pengaruh internal atau eksternal dan pengaruhnya akan terlihat dalam perilaku individu (Luthans, 2006). *Continuance commitment* merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Artinya, seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasional dan bersedia bekerja keras bagi pencapaian tujuan organisasional. *Continuance*

commitment merupakan sikap kesediaan diri seseorang untuk sepenuhnya membantu organisasional mencapai tujuan. Semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik (Ghufron, 2023). Komitmen yang tinggi akan mampu mempengaruhi kinerja SDM untuk bekerja lebih giat terlihat dari mampu bekerja sesuai standar dan mencapai target, karyawan mampu bekerjasama dengan baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Noviardy & Aliya (2020); Pratama & Dihan (2017) menunjukkan bahwa *continuance commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

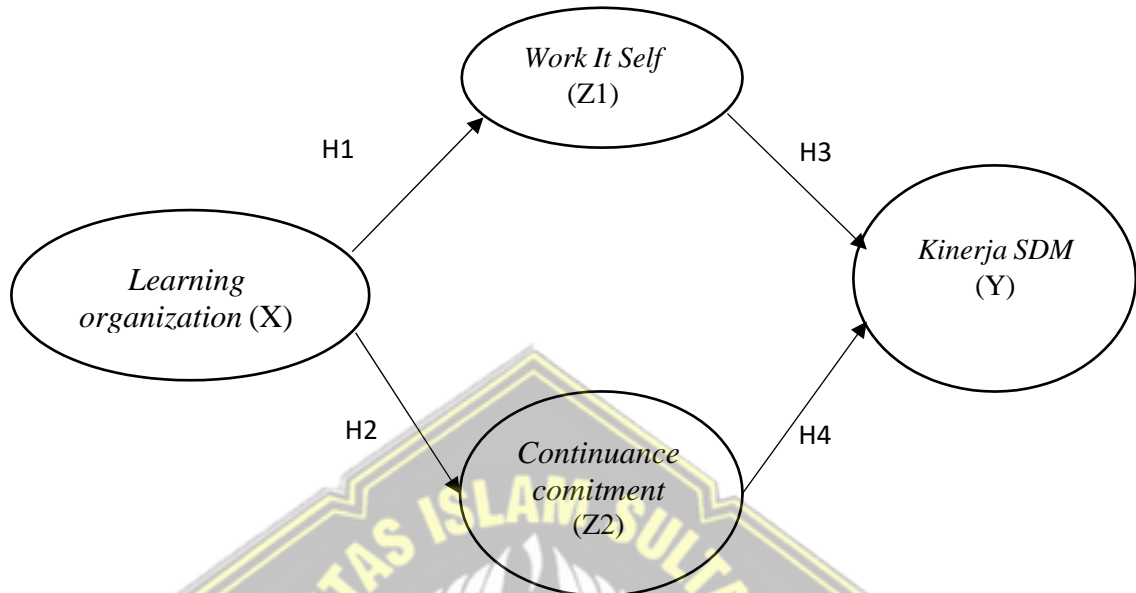
Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H4 : *Continuance Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

2.3 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka gambar kerangka pikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Model Empirik Penelitian



Berdasarkan gambar 2.1 di tersebut di atas terdapat 4 model, yaitu *Learning Organizatin* terhadap *work it self* ditunjukkan pada hipotesis pertama, *learning organizatin* terhadap *continuance comitmen* ditunjukkan pada hipotesis kedua, *work it self* terhadap Kinerja SDM ditunjukkan pada hipotesis ketiga, dan *continuance commitment* terhadap Kinerja SDM ditunjukkan pada hipotesis terakhir yaitu hipotesis ke empat.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *eksplanatory* yang bersifat asosiatif, merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2014). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model model peningkatan kinerja sdm melalui *learning organization*, *work it self*, *continuance commitment*.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Sugiyono, 2014). Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT Etos Nasional Semarang dengan jumlah 240 karyawan.

Melihat kondisi populasi yang sulit diketahui dengan pasti jumlahnya, maka tidak memungkinkan populasi diambil secara keseluruhan, sehingga perlu dilakukan pembatasan dalam penentuan jumlah sampel. Menurut Sugiyono (2017) bahwa untuk menentukan jumlah sampel yang populasinya tidak diketahui secara pasti, dinyatakan dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 n &= \left(\frac{Z_{\alpha/2} \sigma}{e} \right)^2 \\
 &= \left(\frac{(1,96) \cdot (0,25)}{0,05} \right)^2 \\
 &= 96,04 = 100 \text{ sampel}
 \end{aligned}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

Z_{α} = $\alpha = 0,05$; maka $Z_{0,05} = 1,96$

σ = Standar deviasi populasi

e = tingkat kesalahan

Berdasarkan perhitungan di atas, jadi sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 100 responden dengan perhitungan PT Etos Nasional Semarang dengan jumlah 100 karyawan.

Teknik pengambilan sampel adalah *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel yang dilakukan dengan mengambil subyek yang didasarkan atas adanya tujuan tertentu (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini peneliti menggunakan simple random sampling, menurut Sugiyono (2017b) Simple Random Sampling adalah pengambilan anggot sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data subyek. Menurut Indriantoro & Supomo (2002) mengemukakan bahwa data subyek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Dalam hal ini data yang

digunakan adalah dari hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam wawancara, baik secara lisan maupun tertulis. Data mempunyai sifat memberikan gambaran tentang suatu masalah. Dalam penelitian ini sumber data yang diperlukan adalah data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya tidak melalui perantara (Indriantoro & Supomo, 2002). Adapun yang termasuk data primer adalah sebagai berikut:

1. Data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data primer diperoleh dari jawaban para karyawan perusahaan.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber aslinya. Penelitian ini menggunakan data sekunder yaitu berasal dari buku-buku ilmiah, jurnal, tulisan-tulisan atau artikel yang ada hubungannya dengan masalah-masalah yang diteliti sebagai landasan dan teori.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber aslinya.

Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- a. Kuesioner

Kuesioner yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk

memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian (Indriantoro & Supomo, 2002). Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada karyawan.

b. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu pengumpulan data yang berasal dari buku-buku literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini. Adapun studi kepustakaan dalam penelitian ini berupa jurnal yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu dan literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa jurnal yaitu diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian serta literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian. Dalam penelitian ini juga menggunakan data perusahaan.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional merupakan penentuan *construk* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur (Indriantoro & Supomo, 2002). Definisi operasional variabel di dasarkan pada satu atau lebih referensi yang di sertai dengan alasan penggunaan definisi tersebut. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Variabel bebas atau independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini variabel independen adalah *learning organization* (X1)

- a. Variabel terikat atau dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah *kinerja SDM* (Y).
- b. Variabel intervening yaitu variabel yang memediasi hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah *work it self* (Z1) dan *continuance commitment* (Z2)

Gambar 3.1
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1	<i>Learning organization</i>	<i>Learning organization</i> adalah organisasi yang telah mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan untuk beradaptasi dan melakukan perubahan	1. Pengembangan kapasitas 2. Berkelanjutan 3. Beradaptasi 4. Melakukan perubahan (Robbins, S. P., & Judge, 2019)	Skala Likert 1 s/d 5
2	<i>continuance commitment</i>	<i>continuance commitment</i> sebagai “komitmen berdasarkan pada ‘harga yang harus dibayar’ karyawan jika mereka meninggalkan organisasi”.	1. Nilai besarnya investasi yang dilakukan individu terhadap organisasi 2. Individu yang mengerahkan tenaga dan waktunya untuk mengembangkan dirinya untuk organisasi 3. Kurangnya alternatif atau kurangnya organisasi lain yang dapat menerima kehadiran individu 4. Tetap membutuhkan pekerjaan lanjutan di organisasi ini. (Allen & Meyer, 1996)	Skala Likert 1 s/d 5
3.	<i>Work it self</i>	Pekerjaan itu sendiri (<i>work it self</i>), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang	1. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki 2. Tanggungjawab yang diberikan dalam pekerjaan 3. Inovatif	Skala Likert 1 s/d 5

		menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk pegawai.	4. Kesempatan belajar (Wibowo, 2013)	
4	<i>Kinerja SDM</i>	kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	1. Aturan organisasi 2. Kualitas 3. Kuantitas 4. Ketrampilan (Wirawan, 2009)	Skala Likert 1 s/d 5

3.6 Metode Analisi Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jenis usaha dan lama usaha.

Langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dari perhitungan deskriptif kemudian mendiskripsikan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi

variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Budhiasa, 2016) :

Menentukan skor tertinggi

1. Menentukan skor terendah
2. Menetapkan rentang, rentang diperoleh dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah.
3. Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.
4. Menetapkan jenjang kriteria.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi, sedang dan rendah. Hal ini sesuai pernyataan Ferdinand (2014) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi.

3.6.2 Analisis SEM dengan Metode *Partial Least Square* (PLS)

Partial Least Square adalah salah satu metode statistika *The Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas.

Menurut Ghozali & Latan (2015) *Partial Least Square* (PLS) mempunyai keunggulan sebagai berikut :

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks)
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen
3. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang
4. Menghasilkan variabel lain independen secara langsung berbasis *cross product* yang melibatkan variabel lain dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan untuk pada sampel kecil
6. Tidak dapat mensyaratkan data berdistribusi normal
7. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Berikut persamaannya :

$$Y = Q_1X_1 + Q_2Z_1 + Q_3Z_2 + e \quad \text{Persamaan (1)}$$

$$Z_1 = Q_1X_1 + e \quad \text{Persamaan (2)}$$

$$Z_2 = Q_1X_1 + e \quad \text{persamaan (3)}$$

Keterangan :

Y = Kinerja SDM

Z_1 = Work it self

Z_2 = Continuance Commitment

X_1 = Learning organization

B = Koefisien Regresi

e = Standart Error

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Adapun langkah – langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) dibantu dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

1. Spesialis Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik kontruk dengan variabel manifestnya.
- b. *Inner Model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural model*) disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varians sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.
- c. *Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*.

4 Evaluasi Model

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi para meter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau *outer model* dengan

indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang tidak dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiasser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

2. Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan (Ghozali, 2011):

- a. *Convergent Validity* yaitu korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal itu loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara sampai 7 indikator.
- b. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan cross loading dengan variabel latenna. Metode lain dengan membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran lebih besar dari 0,50.
- c. *Composit Reliability* adalah indikator yang mengukur konsistensi internal

dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengidentifikasi common latent (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

- d. Interaction Variabel, pengukuran untuk variabel moderator dengan Teknik menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan memoderasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalihkan nilai standar indikator laten dengan variabel moderator, baru dilakukan iterasi ulang.

3. Inner Model

Diukur menggunakan R-square variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-square untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square test* untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Etos Nasional Semarang dengan jumlah 240 karyawan. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara penyebaran tidak langsung yaitu dengan menggunakan media internet melalui *Google Form* sehingga diperoleh jumlah sampel sebesar 100 responden. Untuk mengetahui gambaran tentang para responden tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	57	57
	Perempuan	43	43
Usia responden	19 – 24 tahun	15	15
	25 – 30 tahun	37	37
	31 – 35 tahun	25	25
	> 36 tahun	23	23
Tingkat pendidikan	SMA	10	10
	Diploma (D3)	24	24
	Sarjana (S1) Magister (S2)	63	63
		3	3
Posisi pekerjaan	Admin	18	18
	HRD	14	14
	Departemen keuangan	18	18
	Manajer	5	5
	Karyawan Departemen Operasional	13	13
	Departemen marketing	17	17
		15	15

Lama bekerja	<1 tahun	15	15
	1-2 tahun	26	26
	3-4 tahun	15	15
	5-6 tahun	24	24
	>6 tahun	20	20
	>1 tahun		
Perusahaan	PT Etos Nasional Semarang	100	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan gambaran karakteristik responden seperti dijelaskan pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa tanggapan responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar didominasi oleh karyawan yang bekerja pada perusahaan yaitu laki-laki sebesar 57%, bila dibandingkan perempuan sebesar 43%. Tanggapan berdasarkan usia responden sebagian besar didominasi oleh responden yang berumur antara 19-24 tahun hingga 25-30 tahun.

Responden dari tingkat pendidikan menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja lebih didominasi Sarjana yaitu sebesar 63%. Penjelasan di atas memberikan indikasi bahwa latar belakang pendidikan berperan besar bagi seseorang karyawan dalam mengambil keputusan karena didasari oleh wawasan yang dimiliki. Pendidikan yang lebih tinggi tentu akan mudah menjalankan jobdescnya. Tanggapan responden menunjukkan bahwa pekerjaan responden didominasi oleh Admin dan departemen keuangan. Tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa karyawan yang bekerja memiliki posisi admin dan departemen keuangan adalah posisi yang paling banyak dibutuhkan pada perusahaan tersebut.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para karyawan terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel *learning organization*, *continuance commitment*, *work it self*, kinerja SDM. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu kategori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012)

$$RS = \frac{TT-TR}{\text{Skala}}$$

Keterangan :

RS= Rentang Skala Skor tertinggi = 5

TR = Skor terendah Skor terendah = 1

TT = Skor tertinggi = 1,33

Dengan demikian intervalnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Interval 1 – 2,33 Kategori Rendah
- Interval 2,34 – 3,67 Kategori Sedang/Cukup
- Interval 3,68 – 5 Kategori Tinggi

1. Variabel *Learning Organization*

Karyawan yang memiliki *learning organization* yang tinggi akan menggunakan pengetahuannya untuk bekerja berdasarkan informasi yang pernah diperoleh. Berikut tanggapan responden tersebut:

Tabel 4.2
Tanggapan Responden terhadap Learning Organization

No	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
1	pengembangan kapasitas	0	0	15	58	27	4.260	Tinggi
2	berkelanjutan	0	0	8	47	45	4.270	Tinggi
3	beradaptasi	0	0	10	35	55	4.030	Tinggi
4	melakukan perubahan	0	0	15	51	34	4.220	Tinggi
	Rata-Rata						4,195	

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tanggapan responden untuk variabel *learning organization* menunjukkan bahwa tanggapan responden diperoleh dengan nilai rata-rata skor sebesar 4,195, sehingga termasuk dalam kategori tinggi yang berarti sebagian besar responden merespon positif agar karyawan mempunyai learning organization yang tinggi. Tanggapan tertinggi yaitu pada indikator **berkelanjutan** tersebut dengan nilai rata-rata sebesar 4,270, sedangkan tanggapan terendah yaitu pada indikator **beradaptasi** dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4,030.

Tingginya tanggapan responden tersebut memberikan pengertian bahwa penting bagi pihak perusahaan untuk terus menerus belajar serta meningkatkan kapasitas dan kemampuannya untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

2. Variabel Continuance Commitment

Tabel 4.3
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Continuance Commitment

No	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
1	nilai besarnya investasi yang dilakukan individu terhadap organisasi	0	0	15	58	27	4.020	Tinggi
2	individu yang mengerahkan tenaga dan waktunya untuk mengembangkan dirinya untuk organisasi	0	0	13	47	40	4.550	Tinggi

3	kurangnya alternatif atau kurangnya organisasi lain yang dapat menerima kehadiran individu	0	0	17	48	35	4.030	Tinggi
4	tetap membutuhkan pekerjaan yang lebih baik lagi di organisasi ini	0	0	12	51	37	4.130	Tinggi
Rata-Rata							4,1825	

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Penjelasan pada pada Tabel 4.3 tersebut menunjukkan bahwa tanggapan pada variabel *continuance commitmen* mempunyai nilai rata-rata sebesar 4,1825, sehingga termasuk kategori tinggi tanggapannya. Hal ini memberikan pengertian bahwa sebagian besar responden sangat merespon tentang pentingnya *continuance commitment*. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator individu yang mengerahkan tenaga dan waktunya untuk mengembangkan dirinya untuk organisasi dengan rata-rata sebesar 4,550, sedangkan tanggapan terendah yaitu pada indikator nilai besarnya investasi yang dilakukan individu terhadap organisasi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4,020.

Hasil tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa dengan mindset yang melandasi komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu: ikatan emosi terhadap organisasi, harga yang harus dibayar jika meninggalkan, dan kewajiban moral untuk tetap tinggal/bertahan.

3. Variabel *Work It Self*

Tabel 4.4
Tanggapan Responden terhadap Variabel *Work It Self*

No	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
1	Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki	0	0	16	55	29	4.240	Tinggi
2	Tanggungjawab yang diberikan dalam pekerjaan	0	0	15	48	37	4.280	Tinggi
3	Inovatif	0	0	14	49	37	4.110	Tinggi
4	Kesempatan belajar	0	0	13	56	31	4.050	Tinggi
	Rata-Rata						4,17	

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tanggapan responden terhadap indikator *work it self* diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,17 sehingga termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merespon baik tentang pentingnya untuk pentingnya *work it self* pada perusahaan. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator Tanggungjawab yang diberikan dalam pekerjaan dengan nilai rata-rata sebesar 4,280, sedangkan tanggapan terendah yaitu pada indikator Kesempatan belajar dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4,050.

Tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa suatu pekerjaan-pekerjaan dapat menyediakan tugas-tugas yang menarik bagi individual itu sendiri. Hal yang menarik dari individu terhadap pekerjaan-pekerjaannya merupakan sumber utama dari kepuasan kerja akan semakin tinggi.

4. Kinerja SDM

Berikut ini adalah tabel tanggapan responden akan variabel kinerja SDM :

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Terhadap Kinerja SDM

No	Deskriptif Variabel								
	Frekuensi jawaban								
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan	
1	Kedisiplinan	0	0	19	48	33	4.180	Tinggi	
2	Kualitas	0	0	14	51	35	4.360	Tinggi	
3	Kuantitas	0	0	30	47	23	3.930	Tinggi	
4	Keterampilan	0	0	13	58	29	4.330	Tinggi	
	Rata-Rata							4,20	

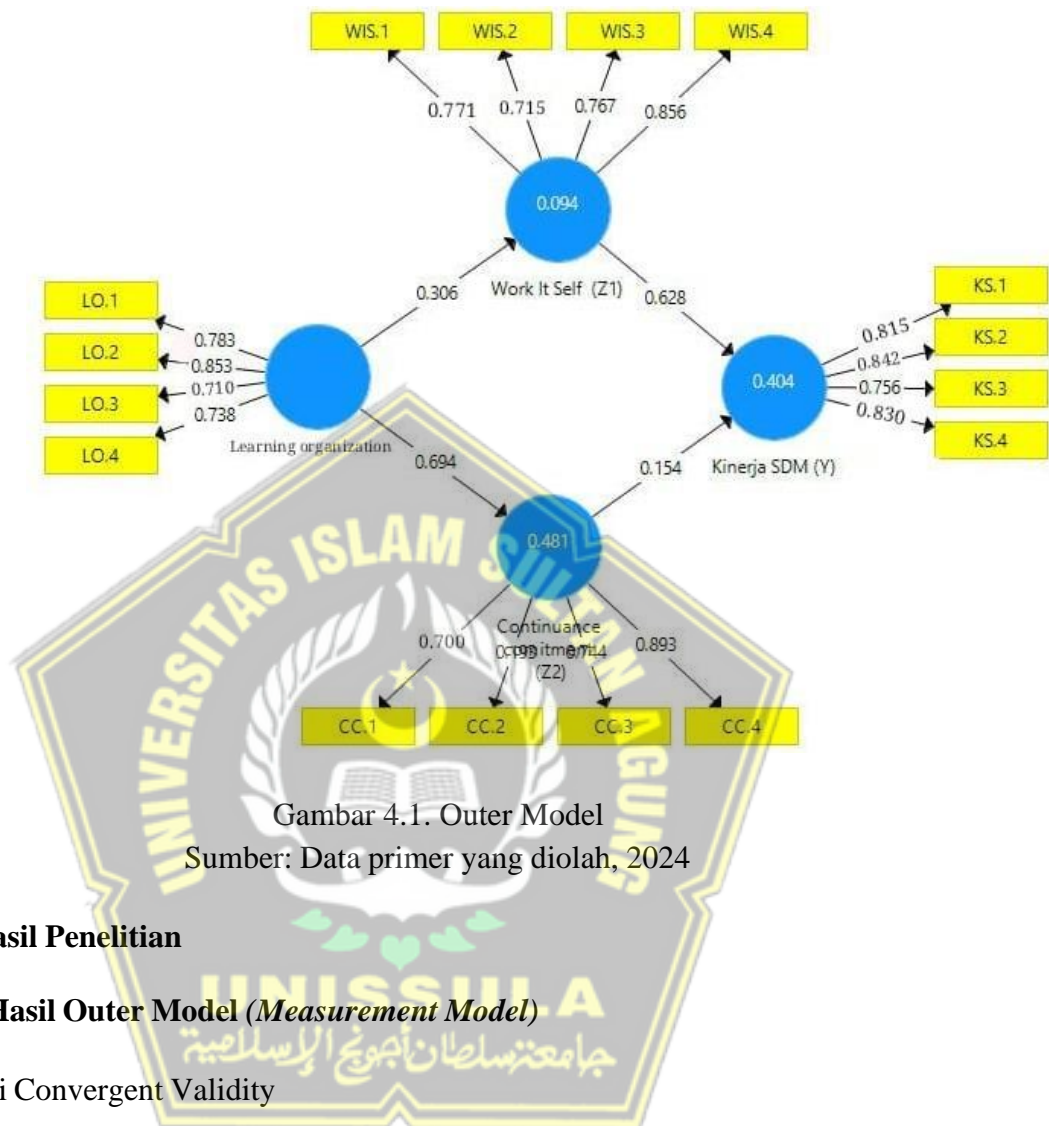
Sumber : data primer yang diolah, 2024

Penjelasan pada masing-masing indikator *kinerja SDM* seperti dijelaskan pada Tabel 4.5 diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,20 sehingga termasuk dalam kategori tinggi, yang berarti sebagian besar responden sangat merespon tentang kinerja SDM. Tanggapan tertinggi yaitu pada indikator **kualitas** dengan rata-rata sebesar 4,360, sedangkan tanggapan terendah yaitu pada indikator **kuantitas** dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,930.

Tingginya tanggapan responden memberikan indikasi bahwa prestasi kerja dengan hasil karya atau kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang di capai sumber daya manusia persatu periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan itu semakin tinggi.

5. Pengujian Outer Model

Data yang telah terkumpul dari jawaban responden pada kuesioner penelitian kemudian dilakukan analisis *Partial Least Squares* (PLS) yang merupakan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Berikut *outer model* tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1. Outer Model
 Sumber: Data primer yang diolah, 2024

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Outer Model (*Measurement Model*)

1. Uji Convergent Validity

Tabel 4.6 Uji Convergent Validity

Indikator	Skor Variabel Laten	T Statistik	Sign Off	Keterangan
<i>Continuance Commitment</i>			0,5 - 0,6	Valid
CC.1	0,700	35.601		
CC.2	0,793	30.702		
CC.3	0,744	38.902		
CC.4	0,893	44.115		
<i>Kinerja SDM</i>			0,5 - 0,6	Valid
KS.1	0,815	57.110		
KS.2	0,842	57.979		

KS.3	0,756	31.127		
KS.4	0,830	68.886		
<i>Learning organization</i>			0,5 - 0,6	Valid
LO.1	0,783	54.052		
LO.2	0,853	62.566		
LO.3	0,710	77.977		
LO.4	0,738	51.505		
<i>Work it Self</i>			0,5 - 0,6	Valid
WIS.1	0,771	33.239		
WIS.2	0,715	14.482		
WIS.3	0,767	26.334		
WIS.4	0,856	49.686		

Sumber : Data output PLS, 2024

Berdasarkan hasil uji *convergent validity* seperti dijelaskan pada Tabel 4.6 pada masing-masing instrumen variabel *learning organization*, *continuance commitment*, *work it self*, kinerja SDM menunjukkan bahwa semua indikator variabel diketahui valid, karena nilai loading lebih besar dari 0,50 hingga 0,60, sehingga indikator tersebut memenuhi kelayakan untuk dilakukan penelitian.

2. Discriminant Validity

Tabel 4.7
Discriminant Validity

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Sign off
<i>Continuance commitment</i>	0,849	0,5
<i>Kinerja SDM</i>	0,832	0,5
<i>Learning organization</i>	0,895	0,5
<i>Work it self</i>	0,749	0,5

Sumber : Hasil Olahan PLS, 2024

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity* disimpulkan bahwa akar (AVE) konstruk pada masing-masing variabel *continuance commitment*, *kinerja SDM*,

learning organization, work it self menunjukkan nilai *average Variance Extracted (AVE)* telah melebihi dari ketentuan sebesar 0,5.

3. *Composite Reliability*

Untuk melakukan uji reliabilitas pada instrumen pengumpul data melalui menu Algorithm Report dengan melihat nilai Quality Criteria Composite kompetensi profesionalite Reliability \geq dari 0,70. Dengan demikian instrumen yang sedang diujicobakan dapat dinyatakan reliabel, artinya sebagai sebuah alat pengukuran, instrumen tersebut dapat mengukur secara konsisten (Ghozali, 2013). Berikut hasil Uji *Composite Reliability* yang proses penghitungannya dibantu dengan program PLS:

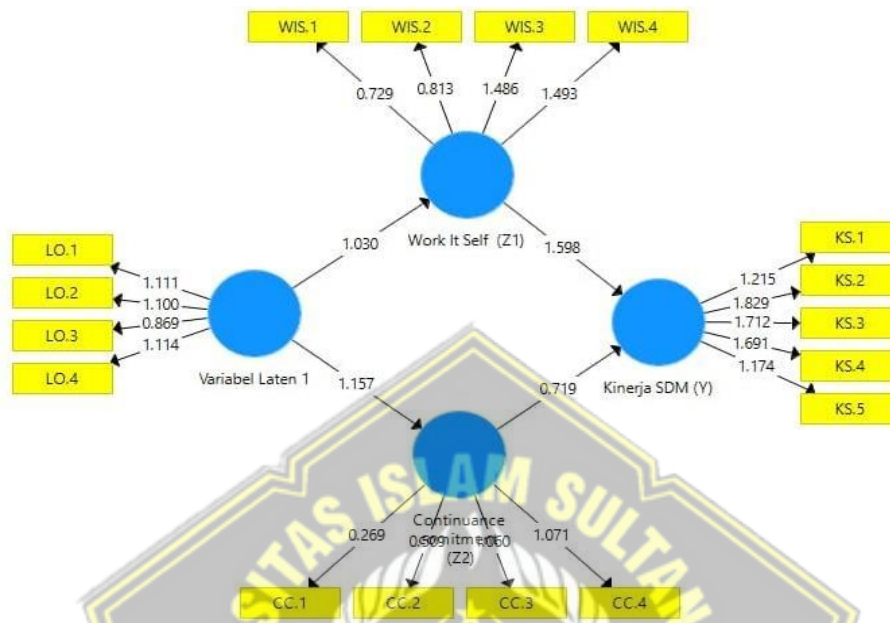
Tabel 4.8
Hasil Uji Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Sign off	Kesimpulan
<i>Continuance Commitment</i>	0,722	0,7	Reliabel
<i>Kinerja SDM</i>	0,748	0,7	Reliabel
<i>Learning organization</i>	0,760	0,7	Reliabel
<i>Work it self</i>	0,706	0,7	Reliabel

Sumber : Hasil olahan, 2024

Hasil pengujian nilai *Composite Reliability* menunjukkan bahwa seluruh nilai *Composite Reliability* pada masing-masing variabel penelitian telah melebihi dari nilai standarisasi sebesar 0,70, sehingga pengujian pada variabel *learning organization, continuance commitment, work it self, kinerja SDM* dapat dipercaya atau diandalkan untuk mengungkapkan data yang sebenarnya dari suatu obyek.

4.2.2 Hasil Inner Model



Gambar 4.1. Inner Model
 Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Penelitian ini menggunakan teknik *structural equation model* (SEM) dengan menggunakan metode *Partial Least Square*, yang berfungsi untuk mengetahui pengaruh *experiential marketing* dan *experiential religiosity* terhadap *customer loyalty* dengan *trust* dan *customer intimacy* sebagai variabel intervening.

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.9
 Hasil Analisis Jalur Partial Least Square

		Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Hasil
H4	Continuance comitment (Z2) - > Kinerja SDM (Y)	0,154	0,055	0,214	1,978	0,001	Signifikan
H2	Learning organization -> Continuance comitment (Z2)	0,694	0,372	0,599	1,980	0,008	signifikan

H1	learning organization -> Work It Self (Z1)	0,306	0,192	0,297	2,430	0,003	Signifikan
H3	Work It Self (Z1) -> Kinerja SDM (Y)	0,628	0,511	0,393	1,998	0,011	signifikan

Sumber : Hasil olahan PLS, 2024

Hasil analisis jalur antar variabel penelitian dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai *original sample estimate* untuk variabel *continuance commitment* terhadap *kinerja SDM* mempunyai nilai parameter positif signifikan sebesar 0,154, mempunyai arti bahwa semakin tinggi *continuance commitment* positif yang diperoleh karyawan ketika bekerja, maka akan meningkatkan kinerja SDM pada perusahaan.
2. Nilai *original sample estimate* untuk variabel *learning organization* terhadap *continuance commitment* mempunyai nilai parameter positif sebesar 0,694, mempunyai arti bahwa semakin tinggi *learning organization*, maka meningkatkan *continuance commitment*.
3. Nilai *original sample estimate* untuk variabel *learning organization -> Work It Self* mempunyai nilai parameter positif signifikan sebesar 0,306, mempunyai arti bahwa semakin tinggi *learning organization* yang dimiliki karyawan pada saat bekerja di perusahaan, maka akan semakin menambah tingginya tingkat *work it self* pada karyawan.
4. Nilai *original sample estimate* untuk variabel *Work It Self -> Kinerja SDM* mempunyai nilai parameter positif signifikan sebesar 0,628, mempunyai arti bahwa semakin tinggi tingkat *Work It Self* karyawan pada saat bekerja di perusahaan, maka akan mempengaruhi tingkat kinerja SDM.

4.2.3 Indirect Effect

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah *t-statistics* atau nilai kritis, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai kritis (*t-statistisc*) lebih dari 1.972, kriteria yang kedua adalah *p-value*, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki *p-value* kurang dari 0.05. Hasil pengujian hipotesis dipaparkan pada Tabel 4.10:

Tabel 4.10
Hasil Uji Indirect Effect

Hubungan Variabel	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Learning organization -> Continuance comitment (Z2) -> Kinerja SDM (Y)	2,710	0,008	Mendukung
Learning organization -> Work It Self (Z1) -> Kinerja SDM (Y)	1,990	0,023	Mendukung

Sumber : data primer yang diolah, 2024

4.2.4 Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis ini akan dijelaskan keterikatan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, seperti dijelaskan pada hasil berikut:

1. Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Work It Self*

Hasil pengujian *learning organization* terhadap *work it self* diperoleh nilai T statistiknya sebesar 2,430 > nilai t tabel = 1,96 yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *learning organization* terhadap *work it self*. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis pertama, sehingga dugaan yang menyatakan *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *trust* dapat diterima.

2. Pengaruh *Learning Organization* Terhadap *Continuance Commitment*

Hasil pengujian *learning organization* terhadap *continuance commitment* diperoleh nilai T statistiknya sebesar $1,98 < \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa *learning organization* mempunyai pengaruh terhadap *continuance commitment*. Dengan hasil tersebut disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis kedua, sehingga *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *continuance commitment* dapat diterima.

3. Pengaruh *work it self* terhadap Kinerja SDM

Hasil pengujian *Work it self* terhadap Kinerja SDM diperoleh nilai T statistiknya sebesar $1,998 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan hasil tersebut pengujian mampu menerima hipotesis ketiga, dapat diartikan bahwa *Work it self* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Berdasarkan hasil pengujian dugaan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Work it sel* terhadap Kinerja SDM dapat diterima.

4. Pengaruh *Continuance Commitment* terhadap Kinerja SDM

Hasil pengujian *Continuance Commitment* terhadap kinerja SDM diperoleh nilai T statistiknya sebesar $1,978 > 1,96$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Continuance Commitment* terhadap Kinerja SDM. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa pengujian tersebut mampu menerima hipotesis keempat, sehingga dugaan *Continuance Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM tersebut diterima.

4.2.5 R Square

Tabel 4.11
Rangkuman Hasil R Square

	R Square
Learning organization terhadap Continuance comitment_ (Z2)_	0,481
Work it self dan continuance commitment terhadap Kinerja SDM (Y)	0,404
Learning organization terhadap Work It Self (Z1)	0,094

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Nilai R Square **Learning organization terhadap Continuance comitment** diperoleh sebesar 0,481, artinya bahwa besarnya prosentase variabel *continuance commitment* mampu dijelaskan oleh variabel *learning organization* sebesar 48,1%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sedangkan untuk **Work it self dan continuance commitment terhadap Kinerja SDM** diperoleh nilai R Square sebesar 0,404 , artinya besarnya prosentase *kinerja SDM* mampu dijelaskan oleh variabel *work it self* sebesar 40,4%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Nilai R Square untuk pengaruh langsung antara **Learning organization terhadap Work It Self** diperoleh nilai sebesar 0,094, dapat diartikan bahwa *work it self* mampu dijelaskan oleh *learning organization* sebesar 9,4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Berdasarkan ketiga hasil R square diatas mengalami penurunan karena adanya viariasi data dan fluktuasi pengaruh yang berbeda dari masing-masing sumbangan efektif dari variabel independent dan variabel dependen.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Learning Organization* Terhadap *Work It Self*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa dengan adanya *learning organization* maka akan mampu memberikan perubahan yang lebih baik bagi perusahaan dalam meningkatkan *work it self*, artinya bahwa semakin tinggi pembelajaran organisasi yang diperoleh karyawan, maka keyakinan dan dukungan karyawan akan semakin tinggi karena adanya mengetahui informasi saat bekerja, sehingga akan meningkatkan *work it self*.

Learning organizational (LO) menggambarkan bahwa *learning* (pembelajaran) adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perubahan dan kinerja organisasional (Rose et al., 2009). Watkins & Marsick (2003) menyatakan pembelajaran dapat meningkatkan kapabilitas intelektual staf sehingga organisasional menjadi lebih baik karena memiliki staf yang senantiasa belajar (Hendri, 2019). *Learning organizational* membuat karyawan memiliki ketrampilan dalam menciptakan, mendapatkan dan mentransformasikan pengetahuan serta memodifikasi perilakunya sesuai dengan pengetahuan dan gagasan baru Hendri (2019) mengatakan bahwa budaya belajar, dengan kondisi individu dalam organisasional bekerja secara bersama, memungkinkan terjadinya LO dan pengembangan pengetahuan. Konsep LO pada organisasional bisnis sudah dilakukan di negara-negara maju, dan berbagai penelitian telah dilakukan untuk melihat keterkaitan dan dampak antara LO terhadap berbagai aspek perilaku organisasional seperti *work it self*, komitmen kerja dan kinerja organisasional . Hendri (2019) mendapati bahwa terdapat pengaruh positif LO terhadap komitmen

pada organisasional dan *work it self*; dan terdapat pengaruh positif LO terhadap kinerja organisasional melalui komitmen pada organisasional dan *work it self*.

4.3.2 Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Continuance Commitment*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh terhadap *continuance commitment*. Semakin tinggi *continuance commitment* yang dimiliki oleh karyawan maka *learning organization* akan semakin meningkat tentu mengalami peningkatan. Dengan demikian, tinggi tingkat *learning organization* seseorang menjadi penyebab naiknya *continuance commitment*.

Marquardt (2016) menjelaskan bahwa *learning organization* mengacu pada kegiatan yang tujuannya adalah untuk meningkatkan kapasitas intelektual dan produktif anggota staf, dan itu dapat dicapai melalui *continuance commitment* dan kesempatan untuk melakukan perbaikan terus-menerus. Bahwa ada enam dimensi *learning organizational* dan salah satunya adalah kemampuan untuk berbagi visi bersama atau kemampuan semua anggota organisasional untuk fokus pada satu visi, yaitu mengembangkan komitmen sejati. Pernyataan ini adalah bukti yang menunjukkan hubungan antara *learning organizational* dan *continuance commitment* (Hendri, 2019). Studi yang dilakukan oleh Huseini (2014); Ng et al. (2006) menunjukkan bahwa kesempatan untuk belajar berpengaruh positif terhadap *continuance commitment*. Yuan & Chayanuvat (2021) menguji hubungan dinamis antara *learning organizational*, *work it self*, dan *continuance commitment* dengan temuan bahwa tiga variabel tersebut berkorelasi

4.3.3 Pengaruh *Work It Self* Terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan tingginya *work it self* yang diperoleh karyawan terhadap kinerja SDM mampu memberikan hasil yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja terhadap perusahaan, artinya bahwa semakin tinggi *work it self* yang diperoleh karyawan terhadap perusahaan, maka akan semakin menambah tingginya kinerja SDM pada perusahaan tersebut.

Pemenuhan kebutuhan *work it self* bagi karyawan perlu mendapat perhatian dan harus dilakukan oleh manajemen organisasional. Hal ini untuk menghindari dampak yang tidak diinginkan yang dapat merugikan karyawan yang pada akhirnya dapat merugikan organisasional. Selain itu faktor *work it self* juga dapat mempengaruhi tingkatan hasil pencapaian kinerja masing-masing individu atau karyawan. Hasil penelitian dari beberapa peneliti tentang pengaruh *work it self* terhadap *kinerja SDM*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Akbar et al. (2017) menunjukkan *work it self* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Sunaryo, E., & Nasrul (2018) juga menunjukkan *work it self* dapat mempengaruhi kinerja SDM.

4.3.4 Pengaruh *Continuance Commitment* Terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan tingginya *continuance commitment* terhadap suatu perusahaan mampu memberikan perubahan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja SDM terhadap perusahaan, artinya bahwa semakin tinggi tingkat *continuance commitment* terhadap suatu perusahaan, maka akan semakin menambah tingginya kinerja SDM pada perusahaan tersebut.

Teori atribusi menjelaskan proses bagaimana kita menentukan penyebab atau motif perilaku seseorang (Gibson, 1997). Bahwa penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri pengaruh internal atau eksternal dan pengaruhnya akan terlihat dalam perilaku individu (Luthans, 2006; Sudeva & Rasmini, 2021). *Continuance commitment* merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Artinya, seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia bekerja keras bagi pencapaian tujuan organisasi. *Continuance commitment* merupakan sikap kesediaan diri seseorang untuk sepenuhnya membantu organisasi mencapai tujuan. Semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik (Ivanderra, 2023). Komitmen yang tinggi akan mampu mempengaruhi kinerja SDM untuk bekerja lebih giat terlihat dari mampu bekerja sesuai standar dan mencapai target, karyawan mampu bekerjasama dengan baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Noviardy & Aliya, (2020); Pratama & Dihan (2017) yang menunjukkan bahwa *continuance commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

4.3.5 Continuance commitment mampu memediasi hubungan antara learning organization terhadap kinerja SDM

Continuance commitment mampu memediasi hubungan antara *learning organization* terhadap *kinerja SDM*, artinya bahwa semakin tinggi *learning organization*, maka akan meningkatkan *continuance commitment* sehingga akan berdampak pada *kinerja SDM*.

Kinerja SDM dapat di pengaruhi oleh learning organization dengan intervening continuance commitment melalui peningkatan penerapan indikator continuance commitment seperti nilai besarnya investasi yang dilakukan individu terhadap organisasi, individu yang mengerahkan tenaga dan waktunya untuk mengembangkan dirinya untuk organisasi, kurangnya alternatif atau kurangnya organisasi lain yang dapat menerima kehadiran individu, tetap membutuhkan pekerjaan lanjutan di organisasi ini.

4.3.6 Work it self mampu memediasi hubungan antara *learning organization* terhadap *kinerja SDM*

Work it self mampu memediasi hubungan antara *learning organization* terhadap *kinerja SDM*, artinya bahwa semakin tinggi learning organization yang diperoleh karyawan, maka akan semakin menambah tingkat work it self yang tentunya akan berdampak pada kinerja SDM.

Kinerja SDM dapat di pengaruhi oleh learning organization dengan intervening Work it self melalui peningkatan penerapan indikator work it self seperti kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki, tanggungjawab yang diberikan dalam pekerjaan, inovatif, kesempatan belajar.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. **Learning Organization** berpengaruh positif dan signifikan **terhadap work it self**. Memberikan pengertian bahwa semakin tinggi pembelajaran organisasi yang diperoleh karyawan, maka keyakinan dan dukungan karyawan akan semakin tinggi karena adanya mengetahui informasi saat bekerja, sehingga akan meningkatkan *work it self*.
2. **Learning Organization** berpengaruh positif dan signifikan **terhadap Continuance Commitment**. Artinya bahwa semakin tinggi *continuance commitment* yang dimiliki oleh karyawan maka *learning organization* akan semakin meningkat tentu mengalami peningkatan. Maka, tingginya tingkat *learning organization* seseorang menjadi penyebab naiknya *continuance commitment*.
3. **Work it self** berpengaruh positif dan signifikan **terhadap Kinerja SDM**, artinya bahwa semakin tinggi *work it self* yang diperoleh karyawan terhadap perusahaan, maka akan semakin menambah tingginya kinerja SDM pada perusahaan tersebut.
4. **Continuance Commitment** berpengaruh positif dan signifikan **terhadap Kinerja SDM**, artinya bahwa semakin tinggi tingkat *continuance*

commitment terhadap suatu perusahaan, maka akan semakin menambah tingginya kinerja SDM pada perusahaan tersebut.

5. *Continuance commitment* mampu memediasi hubungan antara *learning organization* terhadap *kinerja SDM*, artinya bahwa semakin tinggi *learning organization*, maka akan meningkatkan *continuance commitment* sehingga akan berdampak pada kinerja SDM.
6. *Work it self* mampu memediasi hubungan antara *learning organization* terhadap *kinerja SDM*, artinya bahwa semakin tinggi *learning organization* yang diperoleh karyawan, maka akan semakin menambah tingkat *work it self* yang tentunya akan berdampak pada kinerja SDM.

5.2 Implikasi manajerial

Berdasarkan hasil penelitian meunjukkan bahwa untuk peningkatan kinerja sdm melalui *learning organization*, *work it self*, *continuance comitment*, hendaknya ada upaya dari pihak perusahaan untuk melakukan evaluasi. Atas dasar kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dapat diberikan beberapa saran dan diharapkan dapat berguna bagi kemajuan perusahaan. Adapun beberapa saran tersebut adalah :

1. Pada variabel *learning organization*, perusahaan perlu meningkatkan pengetahuan dengan cara pendidikan training, melakukan rotasi dibidangnya pada setiap karyawannya sehingga dapat memperluas pengetahuan di setiap kelompok kerjanya.

2. Pada variabel *Continuance Commitment*, perusahaan dapat membangun cara komunikasi tiap karyawannya, adanya program *gathering* pegawai serta mendorong kreatifitas dan membuat suasana yang menyenangkan di setiap ruangan kerja.
3. Pada variabel *Work it self*, perusahaan perlu melakukan pengembangan pada suatu keterampilan tertentu yang sesuai dengan bidangnya masing-masing tiap karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka keterbatasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Variabel penelitian yang digunakan hanya menggunakan learning organization sehingga R Square dalam mempengaruhi *Continuance comitment*, kinerja SDM, *work it self* hanya sebesar *continuance commitment* 48,1%, kinerja SDM 40,4% dan *work it self* hanya sebesar 9,4%.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambah variabel penelitian, seperti *work engagement*, *motivasi kerja*, *beban kerja*, *perceived organizational support*, dan *work life balance*.

Saran : Fenomena tidak optimal pada *Comitment Continuance* karena memiliki nilai yang kecil pada sampel Asli (O) hasil uji hipotesis sehingga penelitian kedepan dapat meneliti *Continuance Commitmen* pada indicator yaitu nilai besarnya investasi yang dilakukan individu terhadap organisasi, individu yang mengerahkan tenaga dan waktunya untuk mengembangkan dirinya untuk

organisasi, kurangnya alternatif atau kurangnya organisasi lain yang dapat menerima kehadiran individu, tetap membutuhkan pekerjaan lanjutan di organisasi ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Acevedo, J., & Diaz-Molina, I. (2023). Learning organizations in emerging economies: the effect of knowledge management on innovative culture in Chilean companies. *The Learning Organization*, 30(1), 37–54.
- Akbar, A., Musadieg, M. Al, & Mukzam, M. (2017). *Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja (Studi pada karyawan PT Pelindo Surabaya)*. Brawijaya University.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Armstrong, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9–10), 1085–1105.
- Budhiasa, S. (2016). Analisis statistik multivariate dengan aplikasi SEM PLS SMARTPLS 3.2. 6. *Sleman: Expert*.
- Dawood, S., Mammona, F., & Ahmed, A. (2015). Learning organization: Conceptual and theoretical overview. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 2(4), 93–98.
- Dewi, I. S. (2017). Pengaruh Kepuasan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Perilaku Kewargaan Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Indonesian Knitting Factory Semarang). *Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang*.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi tesis dan disertasi ilmu manajemen*.
- Firmansyah, A., Chen, M.-H., Junaedi, I. W. R., Arwani, M., & Kistyanto, A. (2022). The role of transformational leadership and knowledge management and learning organization on vocational schools performance during digital era. *Frontiers in Psychology*, 13, 895341.
- Fitriani, N. I., & Palupiningdyah, P. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange, Occupational Stress pada Affective Commitment melalui Job Satisfaction.

- Management Analysis Journal*, 6(2), 166–172.
- Ghozali. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*, 4(1).
- Ghufron, G. (2023). *PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR (Study Pada Koperasi Mitra Dhuafa Cabang Bandung)*. STIE Bank BPD Jateng.
- Gibson, J. (1997). *Organisasi Dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234.
- Hubeis. (2013). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Huseini, N. E. (2014). Faktor-faktor yang Memengaruhi Intensi Karyawan Magang Menjadi Karyawan Tetap [Factors that influences intern employees' intention to be permanent employees](Undergraduate thesis, Universitas Indonesia. Depok, Indonesia). *Retrieved from Http://Lib. Ui. Ac. Id/Detail*.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2002). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*.
- Ivanderra Pratama, R. (2023). *Manfaat Disiplin Kerja Bagi Karyawan Dan Bagi Resto Oemah Djari*.
- Jannah, R., & Hastuti, D. (2023). PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT AND LEARNING ORGANIZATION TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MONA PLAZA HOTEL PEKANBARU. *In Prosiding Seminar Nasional Ekonomi, Bisnis & Akuntansi*, 3(1), 1208–1215.
- Lestari, E. R. (2019). *Manajemen inovasi: Upaya meraih keunggulan kompetitif*. Universitas Brawijaya Press.

- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi edisi sepuluh*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Cetakan 14)*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mansyur, M. A. (2022). *MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS MOTIVASI INTRINSIK DAN WORK IT SELF/PEKERJAAN ITU SENDIRI (Studi Pada Karyawan PT Misaja Mitra Pati)*. UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG.
- Marquardt, M. J. (2016). *Building the learning organization*. Press, Inc.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474–489.
- Noviardy, A., & Aliya, S. (2020). Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit. *Mbia*, 19(3), 258–272.
- Pentury, G. M. (2023). Knowledge Sharing Memediasi Pengaruh Modal Sosial Dan Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Ambon. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(3), 2694–2706.
- Pratama, M. A. P., & Dihan, F. N. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karya Wan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 8(2), 115–135.
- Priyatno, P. N., Adolfina, A., & Dotulong, L. O. H. (2020). Pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan learning organization terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work

- performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6).
- Sari, R. M., & Riana, I. G. (2018). *Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional di PT Jenggala Keramik Bali*. Udayana University.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Setyowati, W., & Miftah, M. (2022). Peran budaya organisasi memediasi kepemimpinan transformasional terhadap organizational learning pegawai bkd kabupaten tegal. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 3(2), 129–139.
- Simamora. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Sudeva, I., & Rasmini, N. K. (2021). Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, Tingkat Pendidikan, Motivasi dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(11), 2827.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Penerbit Alfabeta, 15.
- Sugiyono. (2017a). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Sugiyono, S. (2017b). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. *Procrastination And Task Avoidance: Theory, Research and Treatment*. New York: Plenum Press, Yudistira P, Chandra.
- Sunaryo, E., & Nasrul, H. W. (2018). Pengaruh Job satisfaction Dan Organizational commitment Terhadap Employee performance Pt. Philips Batam. *Jurnal Dimensi*, 7(1), 15–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.33373/dms.v7i1.1673>
- Sutanto, E. M., & Gunawan, C. (2013). Kepuasan kerja, komitmen organisasional dan turnover intentions. *Jurnal Mitra Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*.
- Umar, D. H. (2012). *Pelatihan Metodologi Penelitian*. Bogor. Modul.
- Veithzal, R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek. Cetakan Pertama*. Jakarta: Murai Kencana.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2003). Making learning count! Diagnosing the learning culture in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Wibowo. (2013). *Perilaku Dalam Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wirawan. (2009). *Konflik-Konflik Manajemen: Teori Aplikasi dan Penelitian*.

Jakarta: Salemba Empat.

Yuan, A., & Chayanuvat, A. (2021). A study on the difference between organizational learning and learning organization. *International Journal of Arts and Social Science*, 4(4), 77–81.

