

DISERTASI

**PENGARUH ANTAR ELEMEN- ELEMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA ORGANISASI DI BUMD DKI JAKARTA**



**THE EFFECTS ORGANIZATION ELEMENTS ON ORGANIZATION
PERFORMANCE OF THE REGIONAL OWN ENTERPRISES IN
DKI JAKARTA**

**USMAR
P0500312029**



**PROGRAM DOKTOR PASCASARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2019**

DISERTASI

**PENGARUH ANTAR ELEMEN- ELEMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA ORGANISASI DI BUMD DKI JAKARTA**

***THE EFFECTS ORGANIZATION ELEMENTS ON ORGANIZATION
PERFORMANCE OF THE REGIONAL OWN ENTERPRISES IN
DKI JAKARTA***

**USMAR
P0500312029**



**PROGRAM DOKTOR PASCASARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2017**

DISERTASI

**PENGARUH ANTAR ELEMEN- ELEMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA ORGANISASI DI BUMD DKI JAKARTA**

**THE EFFECTS ORGANIZATION ELEMENTS ON ORGANIZATION
PERFORMANCE OF THE REGIONAL OWN ENTERPRISES IN
DKI JAKARTA**

disusun dan diajukan oleh


**USMAR
P0500312029**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi
Pada tanggal 4 Desember 2017
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

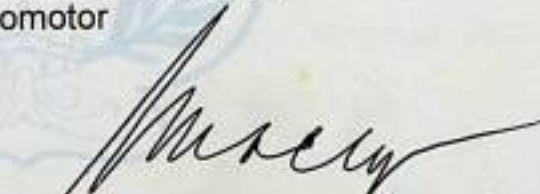
Tim Promotor



Prof. Dr. Siti Haerani, SE., M.Si
Promotor

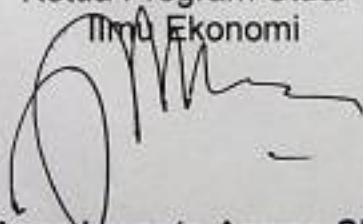


Prof. Dr. Cepi Pahlevi, SE., M.Si
Ko-Promotor I



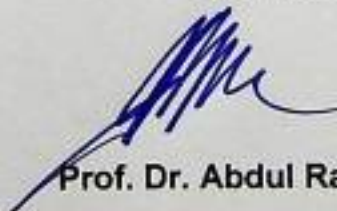
Dr. Muhammad Yunus Amar, SE., M.T
Ko-Promotor II

Ketua Program Studi
Ilmu Ekonomi



Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : USMAR
Nomor Pokok Mahasiswa : P0500312029
Program Studi : ILMU EKONOMI

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan disertasi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, November 2017



KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang, karena atas izin dan Rahmat-Nya, Disertasi ini dapat diselesaikan sebagai tugas akhir proses studi pada program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin. Pelaksanaan penelitian dan penyelesaian Disertasi ini, tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak, baik para Dosen, Pembimbing, Pimpinan, Karyawan BUMD DKI Jakarta, Kolega, Sahabat, dan Keluarga, karenanya dengan Segala hormat dan kerendahan hati, penulis mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik moril berupa substansi keilmuan maupun dukungan materiil baik langsung ataupun tidak langsung kepada penulis, hingga selesainya Disertasi ini. Untuk itu penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan penghargaan sekaligus rasa terimakasih penulis kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Dwia Aries Tina Palubuhu. MA, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, Dekan Sekolah Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. H. Muhammad Ali. MS.
2. Prof. Dr. Haris Maupa. SE., M.Si, sebagai Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin periode 2014-2018, Terima kasih tak terhingga dan penghargaan setinggi-tingginya atas kesempatan, dukungan dan *support* yang tak henti diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan studi Doktoral ini.
3. Ibu Prof. Dr. Siti Haerani. SE.,M.Si baik sebagai Wakil Dekan I maupun sebagai Promotor, Prof. Dr. Cepi Pahlevi. SE.,M.Si dan Dr. Muhammad Yunus Amar. SE.,MT sebagai Co-Promotor atas segala curahan ilmu,

perhatian, arahan dan bimbingan serta dukungan yang tiada henti dalam mengasah ketajaman analisis kepada penulis dalam menyelesaikan Disertasi ini.

4. Prof. Dr. Chalid Imran Musa. M.Si selaku penguji eksternal atas pertanyaan kritis dan sekaligus bimbingan dalam upaya mengarahkan agar Disertasi ini menjadi lebih baik.
5. Juga penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE.,M.Si, Prof. Dr. Mahlia Muis, SE.,M.Si, Dr.Nurdjanah Hamid, SE.M.Agr, Dr. Muhammad Ismail P, SE.,M.Si, atas saran dan masukan sejak proposal hingga selesainya Disertasi ini.
6. Prof. Dr. H. Sunarto. Ms.I yang telah memberikan kesempatan, kepercayaan dan rekomendasi kepada penulis untuk melanjutkan Pendidikan Program Doktoral di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin, semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala selalu melimpahkan Kesehatan, Kesuksesan dan Kebahagiaan kepada beliau dan seluruh keluarga.
7. Dr. Drg. H. Hermanto JM SKG. MM sebagai Ketua Pembina Yayasan Universitas Prof. Dr. Moestopo dan jajarannya serta Ketua Pengurus dan Jajarannya yang telah memberikan dukungan yang luarbiasa kepada penulis.
8. Rektor Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) dan Jajarannya, serta Para Dekan Fakultas dan Direktur Program Pascasarjana di Lingkungan Universitas Prof.Dr.Moestopo (beragama), terima kasih atas dukungannya.
9. Secara pribadi saya juga ingin menyampaikan terima kasih kepada Dr. Andriansyah. S.Sos., M.Si, Prof. Dr. Paiman Rahadjo, Dr. Tamrin Lanori.

SE., M.Si, Hendi Prihanto. SE., M.Si, Abdullah. SE., MM, Bayquni. S.Sos., M.Pd., M.Ikom, Drs.Ngadiyono. M.Ikom, Dr. Andi Pallagau. SE.,M.Si.

10. Segenap jajaran Dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin.
11. Segenap staf administrasi Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Hasanuddin. Terima kasih atas bantuan dan dukungan yang diberikan Pak Epo, Pak Jamal, Pak Udin, Pak Linbas, Pak Hatta dan Khusus "Pengelola" ruangan Lounge FEB UNHAS Pak Burhan dan lainnya.
12. Untuk Isteri Tercintaku Dr. Hermiyetti. SE., M.Si., CSRA dan Anakku Putri Usherya Rachmadani yang menjadi Inspirasi dan kekuatanku yang selalu memberikan dukungan penuh untuk menyelesaikan studi Doktoral ini, Juga Do'a yang tiada henti diberikan Ibundaku Zubaidah sebagai matahari kehidupanku, serta seluruh Keluarga besarku, Orang tua, Kakak, Adik, keponakan dan yang lainnya, terima kasih atas segala yang telah diberikan.
13. Sahabat-sahabatku di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin, Dr. Tuntas Widyo, Dr. Sismiati, Dr. Yuyun Pirngadi serta seluruh sahabatku di angkatan 2012, 2013, 2014. Terima kasih atas kebersamaan dan persahabatan hangat yang diberikan saat menempuh studi Doktoral ini.
14. Teman-teman sejawat di Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) dan Universitas Bung Karno yang selalu memberikan dukungan kepada penulis untuk menyelesaikan studi ini.
15. Terakhir untuk semua pihak yang telah membantu, yang penulis tidak dapat sebutkan semua dalam penulisan disertasi ini.

Semua dukungan, bantuan, pengorbanan yang telah diberikan oleh berbagai pihak kepada penulis dalam menyelesaikan disertasi ini. Semoga mendapat balasan terbaik dari Allah Subhanahu Wa Ta'ala sebagai amal ibadah. Amin, Yaa Rabbal'amin.

Makassar, November 2017

USMAR

ABSTRAK

USMAR. Pengaruh Antar Elemen-Elemen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada BUMD DKI Jakarta (dibimbing oleh Siti Haerani, Cepi Pahlevi dan Muhammad Yunus Amar).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel *learning organization*, *HRM practices*, dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi, OCB, dan kinerja organisasi. Penelitian ini juga menguji pengaruh antara variabel komitmen organisasi, OCB terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini menggunakan penelitian eksplanatori yang meneliti setiap variabelnya secara mendalam untuk memperoleh hasil analisis pengaruh antar variabel. Penelitian ini dilaksanakan di 23 perusahaan-perusahaan BUMD DKI Jakarta. Desain penelitian menggunakan metode penelitian survei. Sampel penelitian ini terdiri dari direktur SDM, keuangan, marketing, dan operasional, serta karyawan sebanyak 184. Pengumpulan data primer diperoleh melalui kuesioner. Teknik analisis menggunakan *Structural Equation Model*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, OCB dan kinerja organisasi. *HRM Practices* hanya berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan OCB. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja organisasi. Variabel OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan *HRM Practices* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja organisasi. Kondisi BUMD sulit berkembang disebabkan berbagai permasalahan internal diantaranya faktor *HRM practices* (praktek SDM) yang kurang mendapatkan perhatian utama dari pihak manajemen. Variabel pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, indikasi rendahnya pemberdayaan karyawan pada BUMD berdasarkan laporan kerugian yang dialami perusahaan daerah tersebut akibat manajemen yang kurang profesional dan minimnya mekanisme pemberdayaan karyawan.

Kata kunci: *learning organization*, *HRM practices*, pemberdayaan, komitmen organisasi, kinerja organisasi



ABSTRACT

USMAR. THE EFFECTS ORGANIZATION ELEMENTS ON ORGANIZATION PERFORMANCE OF THE REGIONAL OWN ENTERPRISES IN DKI JAKARTA
(guided by Siti Haerani, Cepi Pahlevi and Muhammad Yunus Amar).

This study aims to analyze and explain the influence of variable learning organization, HRM practices, and empowering employees to organizational commitment, OCB, and organizational performance. This study also examines the influence between organizational commitment variables, OCB on organizational performance.

This study uses explanatory research that examines each variable in depth to obtain the results of analysis of influence between variables. This research was conducted in 23 companies of BUMD DKI Jakarta. Research design using survey research method. The sample of this research consists of director of human resources, finance, marketing, and operations, as well as employees as much as 184. Primary data collection is obtained through questionnaire. Analytical technique using Structural Equation Model.

The results showed that the learning organization has a positive and significant impact on organizational commitment, OCB and organizational performance. HRM Practices only have a significant effect on organizational commitment. Employee empowerment has a positive and significant impact on organizational commitment and OCB. Organizational commitment has a positive and significant impact on OCB and organizational performance. OCB variables significantly influence the performance of the organization, while HRM Practices have no significant effect on OCB and organizational performance. BUMD condition is difficult to develop due to various internal problems such as HRM practices (HR practices) that lack the main attention from the management. Employee empowerment variables have no significant effect on organizational performance, indication of low empowerment of employees at BUMD based on reports of losses experienced by the company area due to less professional management and lack of employee empowerment mechanism.

Keywords: Learning organization, HRM Practices, empowerment, organizational commitment, and organizational performance



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	19
1.3. Tujuan Penelitian	20
1.4. Manfaat Penelitian	21
1.5. Sistematika Penulisan	22
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	24
2.1. Tinjauan Teoritis <i>Learning Organization</i>	24
2.2. Tinjauan Teoritis <i>HRM practices</i>	33
2.3. Tinjauan Teoritis Pemberdayaan Karyawan	41
2.4. Tinjauan Teoritis Komitmen Organisasi	52
2.5. Tinjauan Teoritis <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	63
2.6. Tinjauan Teoritis Kinerja Organisasi	74
2.7. Penelitian terdahulu	94
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	187
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	187
3.2. Hipotesis	190
BAB IV METODE PENELITIAN	192
4.1. Jenis dan Rancangan Penelitian	192
4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian	192
4.3. Populasi dan Sampel	192
4.4. Metode Pengumpulan Data	195
4.5. Penentuan Alat Ukur	195
4.6. Metode dan Alat Analisis	196
4.7. Definisi Operasional	201
BAB V HASIL PENELITIAN	211
5.1. Gambaran Umum BUMD DKI Jakarta	211
5.2. Karakteristik Responden	213
5.3. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian	220
5.4. Analisis Konfirmatori Faktor	228
5.5. Analisis Full Model SEM	237
5.6. Pengujian Hipotesis Penelitian	245

BAB VI PEMBAHASAN PENELITIAN	252
6.1. Dampak <i>learning organization</i> terhadap komitmen organisasi	252
6.2. Dampak HRM <i>practices</i> terhadap komitmen organisasi	257
6.3. Dampak pemberdayaan karyawan terhadap komitmen org.	260
6.4. Dampak <i>learning organization</i> terhadap OCB	265
6.5. Dampak HRM <i>practices</i> terhadap OCB	268
6.6. Dampak pemberdayaan karyawan terhadap OCB	271
6.7. Dampak komitmen organisasi terhadap OCB	273
6.8. Dampak <i>learning organization</i> terhadap kinerja organisasi	275
6.9. Dampak HRM <i>practices</i> terhadap kinerja organisasi	277
6.10. Dampak pemberdayaan karyawan terhadap kinerja org.	281
6.11. Dampak komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi	284
6.12. Dampak OCB terhadap kinerja organisasi	287
BAB VII PENUTUP	290
7.1. Kesimpulan	290
7.2. Saran	293
7.3. Kontribusi Penelitian	296
7.4. Keterbatasan Penelitian	297
DAFTAR PUSTAKA	298

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Penurunan Nilai Investasi BUMD	8
Tabel 1.2. Pengeluaran Pemerintah Daerah	12
Tabel 1.3. Kondisi BUMD	15
Tabel 1.4. Penyebab BUMD mengalami kesulitan	17
Tabel 2.1. Perubahan Fokus dan Prioritas dalam SDM	38
Tabel 2.2. Definisi Peran-Peran SDM	39
Tabel 4.1. Populasi dan Sampel Penelitian	194
Tabel 4.2. Matriks operasionalisasi variabel dan indikator	208
Tabel 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	213
Tabel 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	216
Tabel 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	218
Tabel 5.4. Frekuensi Variabel <i>Learning Organization</i> X1	220
Tabel 5.5. Frekuensi Variabel <i>HRM Practices</i> X2	221
Tabel 5.6. Frekuensi Variabel Pemberdayaan Karyawan X3	222
Tabel 5.7. Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi Y1	223
Tabel 5.8. Frekuensi Variabel <i>Organization Citizenship Behavior</i> Y2	224
Tabel 5.9. Frekuensi Variabel Kinerja Organisasi Y3	225
Tabel 5.10. Rekapitulasi Seluruh Variabel	227
Tabel 5.11. <i>Goodness of fit indices</i> dan <i>cut off value</i>	228
Tabel 5.12. Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ)	229
Tabel 5.13. <i>Goodness of fit indices</i> dan <i>cut off value</i>	230
Tabel 5.14. Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ)	231
Tabel 5.15. <i>Goodness of fit indices</i> dan <i>cut off value</i>	232
Tabel 5.16. Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ)	233
Tabel 5.17. <i>Goodness of fit indices</i> dan <i>cut off value</i>	234
Tabel 5.18. Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ)	235
Tabel 5.19. <i>Goodness of fit indices</i> dan <i>cut off value</i>	236
Tabel 5.20. Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ)	237
Tabel 5.21. <i>Goodness Of Fit</i> dan <i>Cut-Off Value</i> – Full Model	238
Tabel 5.22. <i>Goodness Of Fit</i> dan <i>Cut-Off Value</i> – Full Model (Modifikasi)	239
Tabel 5.23. Rekapitulasi Hubungan Antar Variabel	240
Tabel 5.24. Nilai <i>standardized indirect effect</i> variabel	249

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	190
Gambar 4.1. Kerangka Full Model	198
Gambar 5.1. Analisis Faktor Variabel X1	228
Gambar 5.2. Analisis Faktor Variabel X2	230
Gambar 5.3. Analisis Faktor Variabel X3	232
Gambar 5.4. Analisis Faktor Variabel Y1 dan Y2	234
Gambar 5.5. Analisis Faktor Variabel Y3	236
Gambar 5.6. Hasil uji <i>full model</i>	238
Gambar 5.7. Hasil uji <i>full model</i> (modifikasi)	239

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pelaku ekonomi Indonesia terdiri dari BUMN/BUMD, koperasi dan BUMS (swasta). BUMD menjadi salah satu faktor dalam meningkatkan pertumbuhan perekonomian Indonesia. Kondisi perekonomian nasional dan global juga berpengaruh pada dunia usaha, tidak terkecuali adalah BUMD dilingkungan Pemprov DKI Jakarta yang memiliki kontribusi pada perekonomian domestik. Untuk memasuki era pasar bebas yang makin kompetitif, ditengah perubahan tatanan global dalam dunia bisnis yang semakin dinamis, dibutuhkan sebuah strategi khusus guna menghadapi para pesaing. Strategi ini di samping bisa dilakukan sendiri-sendiri oleh masing-masing BUMD, juga dilakukan secara bersama oleh BUMD yang bergerak dibidang usaha sejenis.

Badan Usaha Milik Daerah pada hakekatnya didirikan untuk melaksanakan pembangunan daerah melalui pelayanan jasa kepada masyarakat, penyelenggaraan kemanfaatan umum dan peningkatan penghasilan pemerintah daerah yang tujuan utamanya untuk melayani kepentingan publik. Dasar pendirian BUMD adalah UU No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Dalam hal ini, berbagai fungsi dan peranan yang "dibebankan" kepada dan dilaksanakan oleh BUMD tersebut (BPS, 1997), utamanya adalah: (a) melaksanakan kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan daerah; (b) pemupukan dana bagi pembiayaan pembangunan daerah; (c) mendorong peran serta masyarakat dalam bidang usaha; (d) memenuhi

kebutuhan barang dan jasa bagi kepentingan publik, dan (e) menjadi perintis kegiatan dan usaha yang kurang diminati swasta.

Pada dasarnya misi BUMD adalah menjadi *agent of development* yang multifungsi, sebagai perintis; pelayanan publik; *carry over* tugas pemerintah, membuka lapangan kerja, hingga mencari laba untuk mengisi kas daerah (Joedo dan Nugroho, 2006), istilah ini diilhami dari terbitnya Peraturan Pemerintah No.12 Tahun 1998 dan Peraturan Pemerintah No.13 Tahun 1998 serta Peraturan Mendagri No. 3 tahun 1999 tentang Bentuk Hukum BUMD. Undang-undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah berdampak yuridis terhadap pengaturan BUMD yang telah ada.

Undang-undang No. 23 Tahun 2014 mengganti regulasi UU No. 5 Tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah dan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, sehingga UU No. 23 Tahun 2014 merupakan payung hukum pengaturan BUMD di Indonesia. Pada pasal 331 ayat (4) menyatakan bahwa pendirian BUMD bertujuan untuk a) memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah pada umumnya, b) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik, dan c) memperoleh laba dan/atau keuntungan.

Keberadaan BUMD memberikan berbagai peluang, namun disisi lain terdapat berbagai kenyataan yang tidak sesuai dengan peran dan fungsi BUMD, diantaranya hanya 20 persen dari total BUMD yang menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aturan. Secara umum permasalahan dan kendala dalam pembinaan dan pengembangan Badan Usaha Milik Daerah adalah masih

relatif kecilnya penerimaan bagian laba perusahaan daerah sebagai salah satu sumber PAD daerah, juga masih banyak yang klasifikasi usahanya berskala menengah dan kecil, dan diselenggarakan tidak berdasarkan asas ekonomi perusahaan, tetapi lebih didasarkan atas pertimbangan pelayanan publik, sehingga ada 1.360 perusahaan BUMD dari total 1.700 perusahaan di seluruh Indonesia yang mengalami kerugian, dan hanya 340 perusahaan atau 20 persen yang mandiri (tidak membebani APBD masing-masing daerah).

BUMD berdasarkan kategori sasarannya dapat dibedakan dua golongan, yaitu perusahaan daerah untuk melayani kepentingan umum dan perusahaan daerah untuk tujuan peningkatan penerimaan daerah dalam PAD-nya. Dan BUMD itu bergerak dalam berbagai bidang usaha, yaitu jasa keuangan dan perbankan (BPD dan Bank Pasar), jasa air bersih (PDAM) dan berbagai jasa dan usaha produktif lainnya pada industri, perdagangan dan perhotelan, pertanian-perkebunan, perparkiran, percetakan, dan lain-lain. Berbagai kendala lain dalam pembinaan dan pengembangan usaha BUMD tersebut, diantaranya dirasakan adanya campur tangan pemerintah daerah yang cukup besar atas jalannya organisasi BUMD serta adanya keterbatasan kewenangan tertentu dalam operasionalisasi perusahaan. Ditingkat nasional BUMD hanya diurus oleh Pejabat setingkat Kepala Subdirektorat di Kementerian Dalam Negeri. Seringkali pula dalam penempatan direksi tidak terlepas dari pertimbangan KKN atau kedekatan para calonnya dengan pimpinan daerah.

Dari berbagai Provinsi di Indonesia Jumlah BUMD terbanyak berada di DKI Jakarta dengan total 27 perusahaan, namun saat ini tersisa 23 perusahaan. Padahal sejatinya BUMD jika dikelola secara benar dapat membuka lapangan kerja, melakukan proteksi terhadap UMKM serta sebagai pelaksana

kebijakan pemerintah daerah dibidang ekonomi dan pembangunan. BUMD menjadi *profit center* bagi peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) melalui penerimaan dividen. Adapun pertumbuhan dan perkembangan BUMD di DKI Jakarta bukan disebabkan karena invasi dan strategi bisnis, tetapi lebih disebabkan karena melimpahnya dana penyertaan modal daerah dari Pemprov DKI Jakarta. Permasalahan lain yang dialami perusahaan BUMD DKI Jakarta berupa (a) perbedaan kultur dan gaya bekerja; (b) hampir semua proyek di kerjasamakan; (c) tumpang tindih kepemilikan saham disuatu perusahaan seperti yang dialami PT. Ancol.

Semakin besar ukuran perusahaan maka semakin besar pula perhatian terkait kinerja organisasi. Kinerja organisasi ditentukan perencanaan strategis (Budiyarto, 2004) meliputi arti pentingnya misi perusahaan, tujuan perusahaan, internal analisis, eksternal analisis, alternatif-alternatif, implementasi dan pengendalian (Kbarek dan Patiran, 2010). Aspek misi perusahaan, tujuan yang ingin dicapai, pemilihan dan pengembangan strategi, serta penentuan pedoman kebijakan merupakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi (Asmarani, 2006).

Merujuk pada beberapa teori kinerja, maka didapatkan berbagai perdebatan dan pertentangan secara substansi dan konseptual. Dimulai dari teori Campbell (1999) yang menjelaskan kinerja sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan pencapaian tujuan organisasi yang dapat diukur, yaitu diukur. Teori tersebut menyatakan bahwa pilihan pengukuran, termasuk penilaian dari atasan, rekan kerja, atau diri sendiri, simulasi kerja, atau kriteria lain Sedangkan menurut pandangan perspektif situasional konsep kinerja mengacu pada faktor lingkungan individu yang merangsang dan mendukung atau menghambat kinerja

itu sendiri. Para ahli perspektif situasional berfokus pada faktor tempat kerja dan menggunakan pendekatan motivasi spesifik dari teori harapan (Vroom, 1964).

Teori sistem sosioteknik yang dikembangkan oleh Trist & Bamforth (1951) teori dengan pendekatan desain pekerjaan yang menentukan faktor tempat kerja yang meningkatkan kinerja. Teori sistem sosioteknis menggambarkan sistem kerja yang terdiri dari subsistem sosial dan teknis dan menunjukkan bahwa peningkatan kinerja hanya dapat mengikuti pengoptimalan bersama kedua subsistem. Sedangkan teori tindakan menggunakan pendekatan proses kinerja baik dari proses maupun sudut pandang struktural. Sudut pandang proses berfokus pada aspek sekuensial dari suatu tindakan, sementara sudut pandang struktural mengacu pada organisasi hirarkinya (Frese & Zapf, 1994).

Konsep kinerja organisasi juga menjadi perhatian Kaplan dan Norton, 2000 selama dua dekade, sehingga mereka merumuskan teori *Balanced Scorecard* (BSC) untuk perusahaan. Kaplan dan Norton mengklaim bahwa BSC dapat menghasilkan beberapa keuntungan bagi organisasi yang mengadopsinya. Konsep BSC berkontribusi untuk menghubungkan tujuan strategis jangka panjang dengan tindakan jangka pendek. Menetapkan tujuan organisasi memungkinkan perusahaan untuk melakukan pembelajaran strategis, meningkatkan pengetahuan individu organisasi tentang tindakan mereka yang bermuara pada upaya untuk mewujudkan kinerja perusahaan dengan menyelaraskan dengan keseluruhan elemen-elemen organisasi.

Uraian tentang perdebatan grand teori kinerja menghasilkan preposisi yang sesuai dengan karakteristik objek penelitian, sehingga teori BSC relevan dan berkesesuaian dengan karakteristik BUMD. Konsep dari Kaplan dan Norton dapat menjadi tolok ukur untuk menilai kinerja organisasi BUMD. Penerapan

Balanced Scorecard memberikan keseimbangan antara berbagai perspektif yang akan memungkinkan perusahaan-perusahaan BUMD untuk mengembangkan semua kapasitas organisasinya secara seimbang. Penggunaan BSC dapat membantu BUMD menilai kinerja dari aspek finansial dan non finansial.

Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti (Beal, 2000) karena sebuah konstruk kinerja yang bersifat multidimensional dan oleh karena itu pengukuran kinerja dengan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif (Bhargava et al,1994). Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan pengukuran yang beragam (*multiple measures*) (Bhargava et al,1994).

Organisasi dituntut untuk memiliki elemen organisasi yang menjadi pola perencanaan sumber daya manusia dan kegiatan-kegiatan yang direncanakan untuk mencapai tujuannya (Connolly & York, 2003). Berbagai kerangka konseptual dari penelitian manajemen sumber daya manusia yang menggunakan elemen-elemen organisasi seperti budaya organisasi (Hodgetts and Luthans, 2003), komunikasi organisasi (Hindi et al., 2004), kepuasan kerja, komitmen organisasi (Drucker, 2007), HRM *practices* (Conner & Ulrich, 1996), kepemimpinan (Bass & Riggio, 2006), *learning organization* (Senge, 1995), sinisme organisasi (Abraham, 2000), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Organ, 1988).

Dalam tinjauan literatur terdapat kecenderungan yang memanfaatkan kerangka pengembangan kapasitas yang diusulkan oleh Meyer & Allen (1997) pada perusahaan bisnis yang sesuai dengan karakteristik BUMD di DKI Jakarta. Kerangka tersebut bertujuan untuk memahami kinerja organisasi terdiri dari

beberapa elemen utama yaitu komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Individu dalam organisasi yang berkomitmen secara organisasi untuk terlibat dalam aktivitas kewarganegaraan yang lebih banyak menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

Elemen-elemen organisasi tersebut memberikan kontribusi terhadap issue kinerja pada perusahaan BUMD di DKI Jakarta. Merujuk pada data yang dirilis LKPD DKI Jakarta bahwa terjadi penurunan nilai investasi sebesar Rp. 442.696.593.866,00 yang merupakan beban atas pengumuman rugi BUMD tahun 2015. Kerugian yang dialami perusahaan BUMD akan berimbas pada karyawan berupa dampak penurunan benefit yang selama ini diterima, sehingga berdampak pada produktivitas kerja. Dalam kondisi tersebut, maka perusahaan berupaya untuk dapat mengatasi dampak kerugian dengan pendekatan operasional maupun strategik sehingga mereka kadang melupakan faktor komitmen dan OCB yang juga turut mempengaruhi kinerja perusahaan. Memari et al (2013), Suliman & Kathairi (2012) dan Moideenkutty (2005) menjelaskan bahwa organisasi harus memprioritaskan faktor komitmen organisasional dan OCB karena kontribusinya yang besar terhadap peningkatan kinerja.

Banyak perusahaan BUMD yang mengaku rugi khususnya yang bergerak pada bidang usaha perdagangan dan industri, hal ini dipicu oleh tingginya intensitas persaingan bisnis dengan pihak swasta. Tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan BUMD akan semakin berat, tidak hanya bertujuan untuk dapat *survive* melainkan harus mampu memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Berikut ini data kerugian yang secara lengkap pada beberapa perusahaan BUMD di DKI Jakarta.

Tabel 1.1. Penurunan Nilai Investasi BUMD

Nama Perusahaan	Rugi Tahun 2015	% Kepemilikan	Pengakuan Beban atas Pengumuman Rugi	Pengakuan Pendapatan atas Kejadian Pengumuman Rugi	Jumlah (Nilai Investasi)
PD Dharma Jaya	2.369.665.859	100,00%	2.369.665.859	-	2.369.665.859
PD Pembangunan Sarana Jaya (Konsolidasi)	-	100,00%	-	28.663.115.610	28.663.115.610
PD Pasar Jaya	-	100,00%	-	50.186.895.349	50.186.895.349
PD PAL Jaya	-	100,00%	-	10.047.925.217	10.047.925.217
PT Pembangunan Jaya (Konsolidasi)	-	38,80%	-	9.126.772.664	9.126.772.664
PT Food Station Tjipinang	-	74,67%	-	1.626.082.761	1.626.082.761
PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung	-	50,00%	-	1.029.398.431	1.029.398.431
PT Delta Djakarta, Tbk (Konsolidasi)	-	26,25%	-	172.345.036	172.345.036
PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk (Konsolidasi)	-	72,00%	-	7.989.130	7.989.130
PT Bank DKI Jakarta	-	99,97%	-	271.801.842.024	271.801.842.024
PT Jakarta Tourisindo	-	99,35%	-	149.711.051	149.711.051
PT Mass Rapid Transit Jakarta	62.757.587.374	99,97%	62.741.444.234	260.189.220	63.001.633.454
PT Transportasi Jakarta	-	99,36%	-	4.513.217.280	4.513.217.280
Total	65.127.253.233		65.111.110.093	377.585.483.773	442.696.593.866

Sumber: LKDP DKI Jakarta (2016)

Tabel 1.1 menjelaskan kondisi beberapa perusahaan BUMD yang mengalami kerugian sehingga mempengaruhi kualitas manajemen sumber daya manusia. Penurunan nilai investasi tertinggi dialami oleh PT Bank DKI Jakarta, PT Mass Rapid Transit Jakarta, PD Pasar Jaya, dan PD Pembangunan Sarana Jaya (Konsolidasi), keseluruhan saham perusahaan tersebut dikuasai oleh

Pemprov DKI sebesar 99 – 100 persen. Nilai investasi yang menurun akan menyebabkan perusahaan sangat sulit mendapatkan keuntungan dimasa yang akan datang. Investasi yang buruk turut pula mempengaruhi rendahnya kinerja perusahaan.

Efek domino dari kerugian yang dialami perusahaan tidak saja menyebabkan dampak buruk dari faktor finansial namun faktor non finansial seperti manajemen sumber daya manusia turut merasakan dampak dari fenomena tersebut, hal ini ditandai dengan banyak karyawan yang mogok kerja seperti yang dialami PT Transportasi Jakarta. Kondisi ini merupakan cerminan dari rendahnya persepsi terhadap dukungan organisasional, suasana hati karyawan yang tidak menentu, kualitas interaksi atasan-bawahan yang kurang harmonis, keseluruhan faktor tersebut menjadi fenomena bahwa penerapan OCB dan komitmen organisasi tidak terwujud secara efektif.

Mengabaikan komitmen organisasi OCB dalam organisasi akan berakibat pada semakin memburuknya masalah yang dihadapi perusahaan BUMD. Substansi komitmen organisasi dan OCB yaitu tujuan perusahaan selaras dengan tujuan individu organisasi, agar terwujud sikap menghargai dan memegang teguh pada tujuan perusahaan, hal tersebut belum diterapkan pada perusahaan BUMD. Berbagai teori dan penelitian empirik menyatakan bahwa komitmen organisasi sangat penting bagi organisasi (Cuyper & Witte, 2011; dan Tsai & Lin, 2014), namun Armstrong menyatakan sikap yang paradoks bahwa konsep komitmen memiliki beberapa masalah mendasar seperti konsep komitmen yang terlalu disederhanakan, sedangkan pada realitasnya kepentingan manusia sangat beragam dalam organisasi. Lebih lanjut Armstrong menjelaskan bahwa justru komitmen menjadi penghambat fleksibilitas organisasi dalam

mencapai tujuannya, karena individu organisasi terikat dengan nilai yang bertentangan dengan dirinya.

Makeover (2003) menjelaskan bahwa OCB memberikan dampak pada perusahaan. Perilaku yang positif akan menghasilkan niat dan hasil yang positif sebaliknya perilaku yang negatif akan menghasilkan niat dan hasil yang negatif pula. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Menurut Robbins dan Judge (2008), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Kolade et al, 2014; Pavalache-Ilie, 2014; Moideenkutty et al, 2005; dan Mayfield & Mayfield, 2014).

Organisasi akan tetap eksis bila didukung oleh karyawan yang loyal dan berkomitmen tinggi kepada organisasi, yang ditunjukkan dalam sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja. Perilaku positif karyawan atau anggota organisasi mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik (Suliman & Kathairi, 2012; dan Cuyper & Witte, 2011). Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Dalam hal ini individu mengidentifikasi dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan berharap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Lemahnya komitmen organisasi (*low levels of commitment*) di lingkungan perusahaan BUMD DKI Jakarta ditunjukkan dengan keterlibatan karyawan pada aksi mogok dan demonstrasi, karyawan yang berbuat demikian menunjukkan bahwa telah hilangnya sikap loyalitas kepada perusahaan. Pada tingkat organisasi, komitmen organisasi yang rendah juga dialami oleh beberapa perusahaan dimana karyawan yang mengalami *turn over*, tingginya absensi, rendahnya kuantitas kerja, dan kurangnya intensitas untuk bertahan di perusahaan.

Organisasi sangat memerlukan OCB dan komitmen organisasi yang melekat pada setiap karyawan karena dalam situasi perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang amat cepat (Nielsen et al, 2009; dan Roca-Puig et al, 2007), organisasi sebagai wadah yang memungkinkan orang dapat meraih hasil yang sebelumnya belum dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri (Gibson, 1986), juga harus menyiapkan diri untuk mampu merespon perubahan, karena manusia didalam organisasi merupakan penggerak utama roda organisasi, sedangkan sistem organisasi merupakan aspek yang menjadikan tindakan yang dilakukan orang di dalam organisasi menjadi efektif (Rivai, 2012).

Beberapa perusahaan BUMD DKI Jakarta yang mempunyai kinerja yang standar, bahkan beberapa perusahaan mengalami kerugian. Keberadaan perusahaan tersebut justru menjadi beban bagi pemerintah daerah. Hal ini menjadi paradoks karena pemerintah daerah sangat mengharapkan perusahaan BUMD sebagai salah satu sumber potensi pendapatan asli daerah (PAD), namun pemerintah justru memberikan subsidi melalui modal penyertaan untuk

eksistensi perusahaan BUMD tersebut. Berikut ini disajikan data tentang besaran bantuan pemerintah daerah kepada BUMD.

Tabel 1.2. Data Pengeluaran Pemerintah Daerah

No	Uraian	Tahun 2016 (Dalam Rp)
1.	Penyertaan Modal (Investasi Pemerintah Daerah	7.272.619.000.000
2.	Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)	7.272.619.000.000
3.	PT Mass Rapid Transportstation (MRT)	2.282.619.000.000
4.	PT Bank DKI	500.000.000.000
5.	PT Jakarta Propertindo	2.950.000.000.000
6.	PD Dharma Jaya	50.000.000.000
7.	PD Pasar Jaya	370.000.000.000
8.	PD PAL Jaya	370.000.000.000
9.	PT Transportasi Jakarta	750.000.000.000
	Total Pengeluaran	7.272.619.000.000

Sumber: LKDP DKI Jakarta (2017)

Tabel 1.2 dapat diterjemahkan bahwa BUMD dituntut untuk menjadi organisasi pembelajar yang selalu meningkatkan kemampuannya tidak hanya untuk mampu memberikan kontribusi PAD bagi pemerintah DKI Jakarta, mampu beradaptasi dengan perubahan pasar, tapi juga mampu mengatasi perubahan dimasa depan. Hal ini tentunya dapat terjadi jika organisir secara terencana dan terus menerus mamfasilitasi anggota-anggotanya untuk terus belajar dan berkembang dan mentransformasi diri baik secara individual maupun kolektif, karena ada peluang dimasa depan untuk perusahaan dapat meningkatkan potensi sumber dayanya dalam rangka mencapai keunggulan bersaing dan pertumbuhan pendapatan yang berkesinambungan.

Senge (1990) mempopulerkan istilah *learning organization* (LO) sebagai konsep baru dalam kajian manajemen sumber daya manusia, menjadikan sebuah diskursus yang banyak dibicarakan tentang bagaimana sebuah organisasi dapat bertahan, tumbuh dan berkembang di tengah keniscayaan perubahan pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat. Perubahan sebagai suatu yang pasti terjadi tetapi dengan situasi dan kondisi yang relatif sulit di

prediksi. Eksisnya sebuah organisasi sudah pasti harus memiliki kemampuan adaptif merespon perubahan dengan tanggap, cepat dan tepat, karena pada hakekatnya perubahan konstan adalah suatu gaya hidup dalam bisnis, sama seperti pepatah bijak mengatakan bahwa hanya satu yang abadi di dunia ini yaitu perubahan. Organisasi yang mampu merespon perubahan dengan tepat adalah organisasi yang disebut organisasi pembelajar (*learning organization*).

Organisasi pembelajar adalah sebuah organisasi yang terus menerus memperbesar kemampuannya untuk menciptakan masa depannya atau dengan kata lain organisasi pembelajar adalah suatu konsep dimana organisasi dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon beragam perubahan yang muncul (Peter Sange, 1990). Jadi organisasi pembelajar adalah organisasi yang mau belajar secara kuat dan kolektif serta secara terus-menerus meningkatkan dirinya untuk memperoleh, mengatur, dan menggunakan pengetahuan demi keberhasilan bersama. Dengan melakukan proses perbaikan tindakan, melalui peningkatan pemahaman dan pengetahuan di lingkungan organisasi (Fiol dan Lyics, 1985).

Organisasi pembelajar pada intinya tidak hanya ingin menjadikan organisasinya saja yang cerdas tetapi juga para anggota organisasi tersebut juga cerdas. Organisasi pembelajar tidak harus berpikir konvensional lagi, sehingga dapat membawa perubahan kinerja yang lebih baik sesuai dengan temuan Hatane (2015) bahwa kinerja yang lebih baik dapat dicapai dengan memperhatikan kepuasan kerja dan organisasi pembelajar, demikian pula studi Giniuniene & Jurksiene (2015). Dahulu peran SDM hanya bersifat administratif, operasional dan transaksional, konsepsi terbaru adalah organisasi harus

menempatkan SDM sebagai *strategic bisnis partner* dari organisasi yang bersangkutan (Conner dan Ulrich, 1996). Peranan strategik manajemen SDM berfokus pada penyatuan strategi dan praktek SDM dengan strategi bisnis.

Hussein et al (2016) meneliti organisasi pembelajar di Malaysia kemudian menyimpulkan bahwa seluruh dimensi dalam organisasi pembelajar secara efektif mempengaruhi tingkat kinerja organisasi. Cavaleri (2004) sangat menekankan *learning* pada organisasi untuk meningkatkan pengetahuan anggota organisasi. Atak & Ertugut (2010) dan Ahmad et al (2013) menyatakan bahwa variabel organisasi pembelajar tidak hanya berdampak pada kinerja organisasi saja tetapi juga turut mendukung meningkatkan komitmen organisasi dan OCB (Jo & Joo, 2011).

Drucker (2001) memadukan antara cara berpikir dan praktek manajemen yang memiliki makna substansial yang mendalam. *Learning organization* berperan penting dalam pembentukan kapabilitas organisasional, hal ini juga dapat terwujud jika dibarengi dengan penerapan HRM *practices* (praktek manajemen sumber daya manusia). *Learning organization* dan HRM *practices* merupakan satu kesatuan yang saling terkait dan sangat dibutuhkan bagi perencanaan strategis perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

HRM *practices* (praktek MSDM) secara umum dikatakan efektif bila kebijakan dan praktek yang berlangsung dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi secara spesifik. HRM *practices* di dalam organisasi atau perusahaan dikatakan efektif dengan menilai melalui sejumlah hal diantaranya kebijakan-kebijakan SDM dapat menunjang sasaran dan strategi SDM, adanya keterkaitan terapan kebijakan dan praktek-praktek SDM dengan hasil, terwujudnya

peningkatan kinerja karyawan, orientasi karyawan pada pelanggan menjadi meningkat, dan pendelegasian wewenang untuk pengambilan keputusan berjalan efektif. Issue tentang HRM *practices* dalam ruang lingkup BUMD DKI Jakarta diuraikan sebagai berikut.

Tabel 1.3. Kondisi BUMD

No.	Uraian
1.	Ekspansi bisnis perusahaan yang tidak fokus
2.	Kurang merespons perubahan bisnis baik dari eksternal dan internal
3.	Tingginya biaya yang ditanggung perusahaan
4.	Permasalahan likuiditas

Sumber: Joedo & Nugroho, (2006)

Kondisi BUMD yang ditunjukkan oleh Tabel 1.3 membuktikan bahwa HRM *practices* pada beberapa perusahaan BUMD dinilai rendah, sehingga mempengaruhi kinerja BUMD secara keseluruhan. Bentuk keterlibatan karyawan pada praktek-praktek sumber daya manusia adalah menyediakan sebuah kontinum untuk keterlibatan yang mencakup peningkatan peran untuk karyawan dan peran penurunan untuk pengawas dalam proses pengambilan keputusan. HRM *practices* yang efektif dapat terwujud dengan memperhatikan kesetaraan kesempatan kerja. Kesetaraan kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan berarti kesempatan yang sama bagi setiap individu untuk menempati jabatan atau pekerjaan tertentu.

Fenomena HRM *practices* pada perusahaan BUMD juga relevan dengan temuan Paşaoğlu, (2015), Sendogdu et al. (2013), dan Tang et al. (2006) yang secara eksplisit menjelaskan dampak HRM *practices* terhadap peningkatan komitmen pada organisasi bisnis. Studi Hassan & Mahmood (2016) yang menguatkan adanya pengaruh antara HRM *practices* terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya Paré & Tremblay (2007) dan Sun et al (2007) meneliti

bahwa OCB juga ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola HRM *practices*. HRM *practices* sebagai bagian konsep strategis organisasi juga memiliki kontribusi terhadap kinerja perusahaan (Kagaari, 2011; Amin et al, 2014; dan Dimba, 2010).

HRM *practices* memiliki konsep yang jelas dan sangat kuat karena berkaitan dengan disiplin ilmu perilaku, manajemen strategis, dan *human capital*. Dalam peranannya, HRM *practices* bekerja untuk menjadi mitra strategis yang membantu memastikan kesuksesan strategi bisnis. Mengubah strategi bisnis kedalam HRM *practices* membantu tiga hal dalam bisnis. *Pertama*; bisnis mampu beradaptasi terhadap perubahan karena waktu dari konsepsi ke eksekusi strategi diperpendek. *Kedua*; bisnis dapat lebih memenuhi permintaan konsumen karena strategi layanan konsumen dapat diterjemahkan kedalam kebijakan dan praktek spesifik. *Ketiga*; bisnis dapat mencapai performa finansial melalui eksekusi strategi yang lebih efektif (Ulrich, 2008).

Selanjutnya Ulrich (2008) mengatakan, perubahan eksternal akan menimbulkan respon untuk melakukan perubahan pada tiga hal, *Pertama*; Perubahan Inisiatif yang berfokus pada pengimplementasian program, proyek atau prosedur baru seperti implementasi struktur organisasi baru, dan peningkatan kualitas. *Kedua*; Perubahan Proses, dimana perusahaan fokus pada cara pekerjaan dilakukan. *Ketiga*; Mengadaptasi Kultur terutama dari eksternal, nilai-nilai budaya perusahaan yang baru kemudian di transformasikan pada karyawan dan konsumen.

Peran SDM sekarang ini dituntut lebih maju lagi yaitu dapat terlibat langsung secara aktif dalam proses pengambilan keputusan strategis, sebagai konsekuensi perubahan lingkungan saat ini dengan sendirinya telah menciptakan

tantangan baru bagi organisasi yang menurut Ulrich (1997) terdapat 8 tantangan kompetitif pada masa sekarang dan akan datang, yaitu : (1) *Globalization*; (2) *Competence and intellectual capital*; (3) *Profitability through cost and growth*; (4) *Technologi*; (5) *Capability focus*; (6) *Change, change and change some more*; (7) *Value chain for business competitiveness and Human resources services*; (8) *Turnround is not transformation*.

Setelah menguraikan tentang elemen *learning organization*, dan HRM *practices*, elemen lainnya yang terkait peningkatan kinerja organisasi BUMD yaitu pemberdayaan karyawan. Secara konseptual, pemberdayaan SDM ditinjau dari beberapa sudut pandang, a) perspektif manajemen kinerja, b) perspektif pelatihan dan pengembangan, dan c) perspektif pengembangan karir. Berdasarkan fenomena pola karir di BUMD sangat mempengaruhi karir pegawai. Pegawai atau karyawan yang hanya mengandalkan prestasi, bertanggungjawab dan berkompentensi pada umumnya karir mereka stagnan, hal ini karena rentannya nepotisme dalam organisasi. Kompetensi dan prestasi menjadi ukuran yang tidak penting, sehingga banyak perusahaan BUMD tidak mampu bersaing dengan perusahaan swasta yang mengedepankan profesionalisme. Berikut ini beberapa fenomena yang dialami oleh BUMD sebagai berikut.

Tabel 1.4. Hal yang menyebabkan BUMD mengalami kesulitan

No.	Uraian
1.	Sistem manajemen yang diadopsi bersifat moderat
2.	Rendahnya daya saing bisnis
3.	Aturan bisnis yang kurang mendukung perubahan pasar
4.	Sering terjadi perubahan struktur dan pergantian pejabat

Sumber: Joedo & Nugroho, (2006)

Tabel 1.4 menjelaskan tentang permasalahan yang dihadapi BUMD sehingga berimbas pada tidak maksimalnya organisasi dalam memberdayakan karyawannya, sedangkan pemberdayaan bersifat sangat penting dalam mendorong kinerja yang lebih baik. Dengan pemberdayaan, kebutuhan dan evaluasi karyawan dapat terpenuhi. Adanya relasional yang saling menguntungkan antara kegiatan pemberdayaan dengan tingginya tingkat partisipasi pegawai, mengurangi tingkat depresi serta menurunkan *turn over* tenaga kerja (Bass, 1994). Terciptanya kondisi semacam itu dengan sendirinya akan menyebabkan seluruh anggota organisasi melakukan upaya serius untuk mengoptimalkan kinerjanya masing-masing.

Wibowo (2015) menjelaskan argumentasi beliau tentang perlunya pemberdayaan: 1) Semakin intensifnya kompetisi sehingga organisasi perlu memberdayakan orang untuk melawan tantangan kompetisi; 2. Inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan sebaik mungkin teknologi maju; 3. Permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan organisasi perlu memberdayakan orang untuk menemukan cara inovatif guna memperbaiki produk dan jasa; dan 4. Tumbuhnya masalah ekologi menuntut organisasinya perlu memberdayakan orang untuk melaksanakan kebijakan ekologi.

Dengan mengamati kekuatan dan kelemahan organisasi akan mudah bagi pihak manajemen untuk menentukan ketepatan waktu untuk penerapan konsep pemberdayaan. Evaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi ini mutlak dilakukan secara berkala sehingga setiap terjadi perubahan akan segera diketahui. Kekuatan dan kelemahan internal adalah kegiatan yang dapat dimonitor dalam organisasi yang memperlihatkan kinerja meningkat atau

sebaliknya. Proses mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi merupakan kegiatan esensial dari manajemen stratejik.

Kegiatan pemberdayaan harus didorong oleh manajemen organisasi dan hal ini tidak lahir dengan sendirinya tetapi didasari oleh pemahaman bahwa memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang memengaruhi kompetensi dalam pekerjaan mereka (Smith, 2000). Meningkatnya kompetensi anggota organisasi dalam hal ini karyawan yang merujuk pada karakteristik perilaku yang menggambarkan motif, sifat, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Spencer, 1993).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah variabel *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah variabel HRM *practices* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah variabel *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap OCB?
5. Apakah variabel HRM *practices* berpengaruh signifikan terhadap OCB?
6. Apakah variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap OCB?

7. Apakah variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB?
8. Apakah variabel *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?
9. Apakah variabel HRM *practices* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?
10. Apakah variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?
11. Apakah variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?
12. Apakah variabel OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas dapat dirumuskan beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

- 1) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel *learning organization* terhadap komitmen organisasi.
- 2) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel HRM *practices* terhadap komitmen organisasi.
- 3) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.
- 4) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel *learning organization* terhadap OCB.

- 5) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel HRM *practices* terhadap OCB.
- 6) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel pemberdayaan karyawan terhadap OCB.
- 7) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap OCB.
- 8) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel *learning organization* terhadap kinerja organisasi.
- 9) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel HRM *practices* terhadap kinerja organisasi.
- 10) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi.
- 11) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi.
- 12) Untuk menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel OCB terhadap kinerja organisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Menyajikan hasil empiris pengaruh *learning organization*, HRM *practice* dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi, OCB, dan kinerja organisasi BUMD DKI Jakarta.
- 2) Bagi institusi, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap Perencanaan Strategik SDM kaitannya dengan *learning organization*, HRM *practice* dan pemberdayaan karyawan.

3) Bagi peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empirik terutama menyangkut *learning organization*, *HRM practice* dan pemberdayaan karyawan khususnya kinerja organisasi. Memberikan solusi dalam pemecahan suatu masalah empiris yang didukung dengan teori sehingga dapat memberikan pola pikir yang terstruktur dalam memecahkan permasalahan.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran tentang pembahasan yang lebih rinci dan sistematis, maka penulisan disertasi ini dibagi atas:

- a) **Bab I Pendahuluan.** Dalam bab ini ada penulis menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.
- b) **Bab II Tinjauan Pustaka.** Dalam bab ini penulis menjelaskan tentang teori-teori yang diperlukan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini. Selain itu dalam bab ini diuraikan pula mengenai penelitian terdahulu.
- c) **Bab III Kerangka Konseptual Penelitian.** Dalam bab ini menjelaskan tentang kerangka konseptual penelitian dan hipotesis.
- d) **Bab IV Metode Penelitian.** Dalam bab ini diuraikan tentang jenis dan rancangan penelitian, waktu dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, penentuan alat ukur, metode dan alat analisis, serta definisi operasional.
- e) **Bab V Hasil Penelitian.** Dalam bab ini memaparkan gambaran umum, pengujian instrumen penelitian, karakteristik responden, analisis deskripsi variabel penelitian, serta hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian.

- f) **Bab VI Pembahasan Penelitian.** Menjelaskan tentang pembahasan masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen yang didukung oleh penelitian empirik serta fenomena faktual, implikasi teoritis dan empiris hasil penelitian serta keterbatasan penelitian.
- g) **Bab VII Penutup.** Bagian ini menyimpulkan seluruh hasil dan pembahasan penelitian serta mengajukan beberapa saran konstruktif.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teoritis *Learning Organization*

Senge sebagai pelopor tahun 90-an yang mempopulerkan gagasan dengan istilah *Learning Organization* (Organisasi Pembelajar) sebagai konsep baru dalam kajian sumber daya manusia yang dituangkan melalui bukunya *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (1990:3) mengatakan *learning organization* sebagai :

"...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together."

(Organisasi pembelajar adalah organisasi dimana orang mengembangkan kapasitas mereka secara terus-menerus untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan, dengan pola pikir baru dan luas yang digunakan, dimana aspirasi kolektif bebas berekspresi, dimana mereka belajar tanpa henti untuk melihat segala hal secara bersama-sama).

Istilah *learning organization* (organisasi pembelajar) Garvin (1993) dalam Swee C. Goh (1998) menyatakan: *"A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights"* (Sam Advanced Management Journal, 1998). Lebih lanjut dalam penelitiannya, Garvin (1993) menggambarkan *learning organization* sebagai organisasi yang memperoleh dan mentransfer pengetahuan, kemudian memodifikasi perilaku yang didasarkan pada pengetahuan. Ia juga menjelaskan aspek pembelajaran itu sendiri meliputi

perolehan pengetahuan baru, belajar secara terus menerus, belajar dari kesalahan, serta pembelajaran oleh semua anggota organisasi. Begitu juga West dan Burnes (2000) menjelaskan bahwa *learning organization* (Organisasi Pembelajar) adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku-perilakunya. Sedangkan Marquardt (1996) mengatakan bahwa *Learning organization* adalah:

"A learning organization is an organization which learns powerfully and collectively and is continually transforming itself to better collect, manage, and use knowledge for corporate success. It empowers people within and outside the company to learn as they work. Technology is utilized to optimize both learning and productivity".

(Organisasi yang mau belajar secara kuat dan kolektif serta secara terus menerus meningkatkan dirinya untuk memperoleh, mengatur, dan menggunakan pengetahuan demi keberhasilan bersama. Organisasi pembelajar juga memberdayakan sumber daya manusia di dalam dan disekitarnya, dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan proses belajar dan produktivitasnya).

Menurut Marquardt (1996) kemampuan organisasi beradaptasi dengan lingkungannya ditentukan oleh keberadaan suprastruktur yaitu sumber daya manusia dan infrastruktur berupa iklim organisasi. Organisasi akan beradaptasi secara cepat bila memiliki SDM yang sensitif terhadap perubahan diluar organisasi dan mampu belajar secara cepat, serta memiliki lingkungan yang kondusif untuk mendorong proses belajar. Selanjutnya Marquardt (1996) menyajikan komponen tersebut kedalam sistem dan subsistem. Sistem belajar yang dimaksud terdiri atas belajar itu sendiri, organisasi, orang, pengetahuan dan teknologi. Masing-masing komponen dalam sistem tersebut memiliki subsistem. Subsistem belajar terdiri atas : tingkat yang mencakup tingkat individu, kelompok, dan organisasi, jenis belajar yang terdiri atas adaptif, antisipatori, deuteron, dan

tindakan, ketrampilan belajar yang mencakup sistem berpikir, model mental, penguasaan perorangan, belajar beregu, visi bersama dan dialog. Adapun ciri-ciri organisasi pembelajar menurut Marquardt adalah sebagai berikut :

- 1) Belajar dilakukan melalui sistem organisasi secara keseluruhan dan organisasi seakan-akan mempunyai satu otak;
- 2) Semua anggota organisasi menyadari betapa pentingnya organisasi belajar secara terus menerus untuk keberhasilan organisasi pada waktu sekarang dan akan datang;
- 3) Belajar merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus serta dilakukan berbarengan dengan kegiatan kerja;
- 4) Berfokus pada kreativitas dan *generative learning*;
- 5) Menanggap berpikir sistem adalah sangat penting;
- 6) Dapat memperoleh akses ke sumber informasi dan data untuk keperluan keberhasilan organisasi
- 7) Iklim organisasi mendorong, memberikan imbalan dan mempercepat masing-masing individu dan kelompok untuk belajar;
- 8) Orang saling berhubungan dalam suatu jaringan yang inovatif sebagai suatu komunitas di dalam dan diluar organisasi;
- 9) Perubahan disambut dengan baik, kejutan-kejutan dan bahkan kegagalan dianggap sebagai kesempatan belajar;
- 10) Mudah bergerak cepat dan fleksibel;
- 11) Setiap orang terdorong untuk meningkatkan mutu secara terus menerus;
- 12) Kegiatan didasarkan pada aspirasi, refleksi dan konseptualisasi;
- 13) Memiliki kompetensi inti (*core competence*) yang dikembangkan dengan baik sebagai acuan untuk pelayanan dan produksi;

14) Memiliki kemampuan untuk melakukan adaptasi, pembaharuan dan revitalisasi sebagai jawaban atas lingkungan yang berubah.

Pedler, Boydell dan Burgoyne (1988) mendefinisikan organisasi pembelajar adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasi diri. Organisasi pembelajar bukanlah organisasi yang semata-mata hanya mengikuti banyak pelatihan saja, tetapi diperlukan pengembangan ketrampilan individu tertanam dalam konsep, setara dan merupakan bagian dari kebutuhan akan pembelajaran organisasi. Lebih lanjut Pedler, dkk mengatakan bahwa suatu organisasi pembelajar adalah organisasi yang:

- 1) Mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka;
- 2) Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan *stakeholder* lain yang signifikan;
- 3) Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis;
- 4) Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus.

Adapun tujuan dari proses transformasi ini, sebagai aktivitas sentral agar perusahaan mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin kompetitif. *Learning organization* (organisasi pembelajar) merupakan suatu cara untuk dapat beradaptasi dengan cepat dan tepat, dengan konsep ini organisasi mewajibkan seluruh anggota organisasi membangun tradisi belajar tanpa henti, baik disaat organisasi sedang sukses ataupun sedang gagal, dengan cara seperti ini maka

organisasi dapat memperluas kapasitas mereka dan mampu meningkatkan kinerjanya yang pada akhirnya diyakini akan berimplikasi pada peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

2.1.1. Karakteristik Organisasi Pembelajar

Megginson dan Pedler menyampaikan sebuah panduan mengenai konsep organisasi pembelajar, yaitu *suatu ide yang dapat bertindak sebagai bintang penunjuk, ia bisa membantu orang berpikir dan bertindak bersama, mereka mengikuti apa maksud dari gagasan semacam ini bagi mereka baik sekarang maupun dimasa yang akan datang. Seperti halnya semua visi, ia bisa membantu menciptakan kondisi dimana sebagian ciri-ciri organisasi pembelajar dapat dihasilkan. Kondisi-kondisi tersebut adalah

- 1) Strategi pembelajaran
- 2) Pembuatan kebijakan partisipatif
- 3) Pemberian informasi
- 4) Akunting informative
- 5) Pertukaran internal
- 6) Kelenturan penghargaan
- 7) Struktur-struktur yang memberikan kemampuan
- 8) Pekerja lini depan sebagai penyaring lingkungan
- 9) Pembelajaran antar perusahaan
- 10) Suasana belajar
- 11) Pengembangan diri bagi semua orang.

Sedangkan Farago dan Skyrme menyebutkan bahwa organisasi pembelajar memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Berorientasi pada masa depan dan hal-hal yang sifatnya eksternal atau diluar dari diri organisasi;
- 2) Arus dan pertukaran informasi yang jelas dan bebas;
- 3) Adanya komitmen untuk belajar dan usaha individu untuk mengembangkan diri;
- 4) Memberdayakan dan meningkatkan individu-individu di dalam organisasi;
- 5) Mengembangkan iklim keterbukaan dan rasa saling percaya;
- 6) Belajar dari pengalaman

Karakteristik dari organisasi pembelajar adalah keyakinan bahwa individu adalah proaktif untuk meningkatkan keinginan diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan arus informasi yang jelas.

2.1.2. Elemen-Elemen Organisasi Pembelajar

Merujuk hasil survey Royal Dutch/Sheel tahun 1983 menemukan bahwa sepertiga dari 500 perusahaan ala Fortune tahun 1970, telah lenyap, atau dengan kata lain rata-rata masa hidup perusahaan terbesar kurang dari 40 tahun (Senge, 1995), karena itu Senge meyakini bahwa konsep *learning organization* dipercaya sebagai syarat mutlak bagi organisasi yang ingin tetap eksis dan memiliki keunggulan bersaing. Sebab dengan konsep ini, mengharuskan seluruh anggota untuk senantiasa belajar dan responsif terhadap lingkungan kerja, sehingga akan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara cepat dan radikal yang kemudian diyakini dapat merebut peluang dan memenangkan persaingan.

Pendapat Senge ini di perkuat oleh Berret dan Murray (2000) dalam publikasinya *Learning by Auditing: A Knowledge Creating Approach*. Bahwa

konsep learning organization mendorong kompetensi dan kinerja organisasi meningkat. Sedangkan Marquardt dalam bukunya *Building the Learning Organization* (2002) menyatakan bahwa dalam organisasi pembelajar terdapat 5 (lima) elemen subsistem. Subsistem pembelajar tersebut adalah pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*) dan teknologi (*technology*). Menurut Marquardt pembelajaran tidak akan berkelanjutan tanpa pemahaman dan pengembangan lima subsistem tersebut. Menurut Peter Senge (1990) ada lima pilar atau dimensi yang membuat suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar, yaitu: (1) *personal mastery*, (2) *mental models*, (3) *shared vision*, (4) *team learning*, (5) *system thinking*. Kelima pilar tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*), yaitu belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih.
- 2) Model Mental (*Mental Models*), yaitu proses bercermin dan meningkatkan gambaran diri kita tentang dunia luar, dan melihat bagaimana mereka membentuk keputusan dan tindakan kita.
- 3) Visi Bersama (*Shared Vision*), yaitu membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktik yang menuntun cara kita mencapai tujuan masa depan tersebut.
- 4) Belajar Beregu (*Team Learning*), yaitu mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berpikir, sehingga suatu kelompok dapat

secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri.

- 5) Berpikir Sistem (*System Thinking*), yaitu cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku suatu sistem.

Organisasi pembelajar adalah organisasi yang mampu secara utuh memadukan kelima pilar di atas untuk dikembangkan dan dijadikan kultur organisasi dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia agar organisasi dapat meningkatkan kemampuannya juga sekaligus meningkatkan kemampuan untuk merespon setiap perubahan. Berdasarkan 5 (lima) pilar, Senge berpendapat bahwa organisasi harus merumuskan dan memperjelas nilai-nilai, misi dan visi, menentukan struktur dan strategi, menciptakan teknik pembelajaran yang efisien, dan membantu karyawan dalam memperluas mental, serta berpikir sistematis.

Adapun perbedaan antara Peter Senge dan Marquardt dalam teori *Learning Organization* hanya terletak pada ketrampilan terakhir, yaitu dialog. Dalam teori Senge tidak memasukkan dialog sebagai salah satu disiplin dalam organisasi pembelajar sebagaimana Marquardt, karena menurut Senge unsur dialog sudah terdapat pada kelima pilar/disiplin yang telah dia sampaikan tersebut, sehingga walaupun dialog tidak diletakkan kedalam salah satu disiplin, tetapi sudah mewarnai setiap unsur dalam disiplin organisasi pembelajar. Sehingga dalam asumsi teori *learning organization*, antara Senge dan Marquardt mempunyai kesamaan, yaitu bahwa; Setiap individu memiliki kemampuan atau potensi yang tersimpan pada dirinya yang dapat dan perlu dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dan semua orang mulai dari tingkat individu,

kelompok hingga organisasi dapat dan perlu melakukan kegiatan belajar secara bebas dan terus menerus untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Selanjutnya perlu dijelaskan disini, bahwa memang ada dalam pandangan para ilmuwan yang membedakan antara Organisasi Pembelajar dengan Pembelajaran Organisasi, seperti misalnya Michael J Marquard (1996) berpendapat bahwa *Learning Organization* fokus kepada Apa, penggambaran sebuah sistem, dasar pokok, dan karakteristik dalam organisasi, Sedangkan *Organization Learning* fokus pada bagaimana organisasi belajar terjadi, yang meliputi kemampuan, proses serta membangun dan memanfaatkan pengetahuan. Begitu juga dengan Ang & Joseph dalam Malhotra (1996) yang membedakan Pembelajaran organisasi dan Organisasi pembelajaran dengan menggunakan istilah Proses Versus Struktur. Selain itu Mark K.Smith (2001) memandang bahwa pembelajaran organisasi hanyalah alat untuk mencapai tujuan strategis, sedangkan organisasi pembelajar merupakan tujuannya, dikala kemampuan permanen dan kolektif untuk senantiasa belajar menjadi pra-syarat krusial yang harus dipenuhi demi kekuasaan dalam konteks baru.

Selanjutnya Lisa Montagu (2008) mengutip pendapat Senge tentang *Learning Organization* dan *Organizational Learning*, yang intinya menyatakan definisi kedua istilah tersebut juga tidak jauh berbeda dengan yang telah diuraikan diatas. *Learning Organization* (organisasi pembelajar) merupakan tempat dimana orang secara terus menerus meningkatkan kapasitasnya agar tercipta hasil yang diinginkan dan merupakan tempat dimana pola pikir baru dan pola pikir yang diperluas terus dipertahankan, serta menjadi tempat dimana aspirasi kolektif bebas dimiliki dan disana orang-orang secara terus menerus belajar untuk melihat realitas secara keseluruhan. Sedangkan Pembelajaran

organisasi dapat dilihat sebagai pengujian atas proses dan konsep yang digunakan oleh Organisasi Pembelajar (Mumu Mulyana, dkk.2010).

Beberapa pandangan para pakar tersebut, mayoritas mereka berpendapat bahwa Organisasi Pembelajar adalah tempat dimana orang-orang melakukan proses belajar secara individual maupun bersama dalam rangka meningkatkan diri dan mengembangkan organisasi. Sedangkan Pembelajaran Organisasi adalah suatu proses dalam peningkatan kapasitas diri dan organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.2. Tinjauan Teoritis HRM *practices*

Telah terjadi pergeseran peran dari pengelola SDM dalam organisasi, yang pada awalnya secara fungsional pengelola SDM hanya mengurus administratif kepegawaian, operasional dan transaksional (Conner & Ulrich, 1996). Namun sekarang ini peran SDM semakin berubah dalam perspektif kekinian. Peran-peran sumberdaya manusia dari waktu ke waktu semakin mendapat tempat yang strategis dalam aktifitas bisnis. Beberapa ahli SDM mengajukan peran-peran tersebut sebagai peran baru SDM (Schuler, 1990) yang terkait dengan strategi organisasi. Peran baru SDM ini terjadi karena adanya perubahan lingkungan yang menciptakan tantangan-tantangan baru bagi organisasi. Kemajuan teknologi memberikan peluang bagi manajer SDM maupun manajer lini untuk menjadi pemain penting dalam tim manajemen (Hammer dan Champy, 1993), dan kini bahkan menjadi mitra strategis untuk menentukan arah kebijakan di perusahaan.

Pada awalnya praktik-praktik MSDM lebih memfokuskan pada isu transaksional atau operasional (Ulrich, 1996), namun demikian dewasa ini peran saat ini telah bergeser sehingga peran SDM menjadi lebih stratejik. Penelitian

dapat meningkatkan kemampuan untuk belajar dan bekerja sama, mengelola perbedaan, kemenduaan dan kompleksitas. Peran penting dalam fungsi manajemen sumber daya manusia global adalah kemampuan peningkatan adaptasi dan koordinasi. Konsekuensinya diperlukan strategi jangka panjang perusahaan dalam mengantisipasi dan merespon perubahan perusahaan untuk dapat lebih kompetitif dalam pasar dunia.

2. *Competence and intellectual capital.* Kompetensi dan modal intelektual menuntut perusahaan dituntut mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki keahlian, perspektif dan pengalaman dalam mengelola bisnis global.
3. *Profitability through cost and growth.* Setiap perusahaan dituntut untuk mendapatkan profitabilitas melalui efisiensi atau penghematan biaya produksi, biaya sumber daya manusia dan pengeluaran lainnya. Disisi lain untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan dengan cara menarik konsumen dan selalu inovatif dalam menciptakan produk baru.
4. *Technologi.* Adanya teknologi mengakibatkan proses produksi lebih cepat dan dunia menjadi semakin kecil. Tantangan ini menuntut manajer mampu menjadikan teknologi yang ditawarkan mudah penggunaannya dan bermanfaat.
5. *Capability focus.* Kapabilitas menyangkut kapabilitas yang berwujud seperti teknologi yang dimiliki dan kapabilitas tak berwujud seperti kemampuan untuk berubah, fleksibel, memiliki kepercayaan diri dan motivasi berprestasi dan lain-lain

6. *Change, change and change somemore.* Perusahaan harus selalu berubah secara terus menerus untuk meningkatkan kinerjanya, berinovasi terus menerus dan menciptakan strategi baru untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.
7. *Value chain for business competitiveness and HR services Value chain* yang berorientasi pada customer responsive
8. *Turnround is not transformation.* Transformasi yang menekankan pada perubahan yang fundamental

Untuk menjawab sebuah tantangan bisnis, Ulrich (1997) mengembangkan peran yang multi-fungsi dari manajemen SDM sebagai sebuah rencana bagi praktek SDM untuk membuat kerjasama bisnis yang diminta menjadi kenyataan. Peran multi-fungsi ini membuat praktek SDM harus belajar bagaimana mempunyai peran yang profesional dan strategis. Menurut Ulrich (1997) Kapabilitas yang berwujud seperti teknologi yang dimiliki dan kapabilitas tak berwujud seperti kemampuan untuk berubah, fleksibel, memiliki kepercayaan diri dan motivasi berprestasi dan lain-lain.

Praktek SDM menurut Nurhayati (2001) seringkali disebut dengan mitra bisnis, yang kadang diartikan secara sempit sebagai profesional sumberdaya manusia yang bekerja dengan manajer-manajer umum untuk mengimplementasikan strategi yaitu sebagai mitra strategik. Akan tetapi, saat ini konsep mitra bisnis telah berubah tidak hanya sebagai mitra strategik saja, tetapi juga sebagai ahli administratif, pejuang karyawan dan sebagai agen perubahan. Supaya berhasil, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi berkenaan dengan empat peran kunci dari sumberdaya manusia ini.

Dalam suatu organisasi, jika satu orang menjadi arogan dan tidak respek terhadap yang lain maka semua akan menanggung dan merasakan akibatnya. Demikian juga dengan bidang sumberdaya manusia ini. Masing-masing peran ini adalah esensial terhadap seluruh peran sumberdaya manusia. Jadi keempat peran baru SDM tersebut merupakan suatu kesatuan. Seringkali organisasi mengutamakan peran tertentu saja dan mengabaikan peran yang lain sehingga dapat mengakibatkan tidak efektifnya fungsi sumberdaya manusia, dengan model banyak peran dari sumberdaya manusia akan membantu dalam menilai seluruh kualitas layanan dan jasa sumberdaya manusia.

Alokasi nilai diantara berbagai peran sumberdaya manusia menunjukkan persepsi saat ini tentang fungsi sumberdaya manusia, mengidentifikasi bidang-bidang sumberdaya manusia yang tumbuh lebih kuat atau lebih lemah, serta untuk mengevaluasi kinerja sumberdaya manusia saat ini. Fryzel & Wang (1994) mengatakan peran baru sumberdaya manusia akan lebih banyak memberikan nilai tambah bagi organisasi agar lebih efektif dan kompetitif melalui penurunan biaya, berorientasi pada pelanggan, meningkatnya produktifitas serta komitmen pekerja, dan lain-lain.

Pelaksanaan peran sumberdaya manusia ini penting untuk dikomunikasikan dan dikembangkan secara terus menerus guna meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan mereka. Selanjutnya, mereka dapat mengintegrasikan peran sumberdaya manusia kedalam kerangka kerja dan alat-alat diagnostik yang digunakan dalam perencanaan karir, suksesi, seleksi dan pengembangan sumberdaya manusia, serta ke dalam seluruh sistem organisasi.

Melihat berbagai perubahan yang terjadi, seperti perubahan-perubahan dari masalah operasional menjadi strategis, kuantitatif menjadi kualitatif,

mengatur menjadi bekerjasama, jangka pendek menjadi jangka panjang, administratif menjadi konsultatif, orientasi fungsi menjadi orientasi bisnis, fokus internal menjadi fokus eksternal/ pelanggan, reaktif menjadi proaktif, fokus aktivitas menjadi fokus pemecahan. maka untuk menciptakan nilai, peran SDM yang baru harus ditentukan, seperti dapat kita lihat seperti dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2.1. Perubahan Fokus dan Prioritas dalam SDM

PENELITI	KONSEP KUNCI	PRIORITAS SDM
Lawler (1995)	SDM merupakan pemain utama dalam menciptakan kemampuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan karyawan dan organisasi. • Mempengaruhi persaingan. • Mengatur belajar dan hubungan. • Membangun organisasi kerja dengan mendisain ulang kemampuan. • Pengembangan kepemimpinan.
Ulrich, Brockbank, Yeung dan Lake (1993)	SDM mempunyai agenda strategis baru.	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan konsumen luar. • Proses manajemen horizontal • Perubahan manajemen. • Kemampuan kerja tim. • Budaya dan Sistem-sistem untuk mendukung TQM.
Tower Perrin (1992)	Tindakan-tindakan SDM memperoleh keuntungan penting untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing.	<ul style="list-style-type: none"> • Arah, masalah dan rencana bisnis. • Memberi hadiah karyawan karena pelayanan pada konsumen. • Mengidentifikasi dari awal karyawan yang potensial.
Schuler (1990)	Isu-isu SDM adalah berhubungan dengan isu-isu bisnis.	<ul style="list-style-type: none"> • Mengatur kepentingan karyawan. • Mengatur keanekaragaman karyawan. • Mengatur/mempertinggi daya saing. • Mengatur globalisasi.
Geerlades (1990)	Area-area SDM mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan. • Budaya perusahaan. • Strategi dalam manajemen SDM.

Sumber: Conner & Ulrich (1996)

Peran strategis SDM menggunakan teorinya Ulrich sebagai *grand theory*. Gagasan Ulrich dengan empat peran sebagaimana di uraikan di atas dapat

[2] *Compensation (Kompensasi)*

Menurut Hasibuan (2007) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Rivai (2004), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Menurut Hariandja (2007) kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Kompensasi adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk kompensasi langsung maupun tidak langsung sebagai balasan atas jasa yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

[3] *Job Autonomy (Otonomi Kerja)*

Price (1997) mendefinisikan otonomi pekerjaan sebagai kemampuan karyawan untuk menetapkan tujuan organisasi dan struktur organisasi untuk memaksimalkan keprihatinan profesional. Dengan kata lain, otonomi pekerjaan dianggap sebagai kebebasan seorang karyawan melakukan pekerjaan sendiri atau kontrol atas kegiatan pekerjaannya seperti penjadwalan, prosedur kerja, dan tugas berbagai (Iverson, 1996). Bahkan, ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kendali atas pekerjaan mereka, mereka cenderung meninggalkan (Iverson, 1999).

[4] *Supervisory Support (Dukungan Pengawas)*

Menurut Eisenberger, et al., (2002) dukungan supervisor digambarkan sebagai menciptakan dukungan emotional oleh supervisor bahwa itu berarti

menyatakan bahwa karyawan dihormati dan diperhatikan oleh atasan mereka. Oleh karena tindakan atasan sebagai wakil organisasi bertanggung jawab untuk mengatur dan menilai kinerja bawahan, maka para karyawan memandang tindakan-tindakan atasan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan adalah sebagai wujud dari dukungan organisasi dan dukungan dari atasan bisa mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Bergesernya peran SDM pada fokus strategis dapat meningkatkan kemampuan organisasi dan menciptakan keuntungan dalam bersaing, karenanya SDM harus berfokus pada seperangkat prioritas baru. Prioritas ini lebih menekankan pada orientasi isu bisnis daripada fungsi SDM tradisional yang khusus. Wiley (1992) mengklasifikasikannya peran SDM menjadi 3 (tiga) yaitu proses strategis, aspek-aspek resmi, dan aspek-aspek operasional, sedangkan Walker (1994) menjelaskan bahwa 4 (empat) peran SDM merupakan satu kesatuan yang meliputi dukungan, pelayanan, konsultasi dan kepemimpinan, sedangkan Schuler (1994) menghubungkan strategi SDM dan strategi bisnis merupakan peran utama SDM saat ini, Schuler menggaris bawahi 6 (enam) peranan kunci SDM yaitu organisasi bisnisnya, agen perubahnya, konsultasi antara organisasi dengan lini-lininya, yang memformulasi strategi dan yang mengimplementasikannya, bakat manajer, dan kemampuan/kekayaan manajer dan pengawas biaya.

2.3. Tinjauan Teoritis Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan yang dikenal *empowerment*, adalah sebuah konsep yang lahir sebagai bagian dari perkembangan alam pikiran masyarakat dan kebudayaan barat, terutama Eropa. Guna memahami konsep pemberdayaan

secara benar, memerlukan upaya pemahaman latar belakang konseptual yang melahirkannya. Konsep tentang pemberdayaan telah luas diterima dan digunakan, mungkin dengan pengertian dan persepsi yang berbeda satu dengan yang lain. Pemakaian konsep tersebut secara kritikal meminta adanya ketelaahan yang sifatnya mendasar dan jernih.

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan sebuah proses motivasional dari pengalaman individu agar merasa lebih diberdayakan (mampu), meskipun banyak orang terfokus pada pembahasan tentang pemberdayaan pada atribut situasional atau praktek-praktek manajemen yang menunjukkan apa yang sebuah organisasi dapat atau seharusnya lakukan untuk menghargai kerja dan "melepaskan potensi tersembunyi". Adanya relasional yang saling menguntungkan memberikan tingginya tingkat partisipasi pegawai mengurangi tingkat depresi, serta menurunkan *turn over* tenaga kerja. Situasi ini dapat diubah berdasarkan berbagai penelitian intensif, pakar psikologi dan manajemen mengemukakan solusi berupa pemberdayaan atau *empowerment* (Bass, 1994).

Memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang memengaruhi pekerjaan mereka (Smith, 2000). Hal ini dapat dimaknai bahwa para karyawan harus diberi kesempatan untuk menunjukkan bahwa mereka mampu memberikan gagasan baik dan mempunyai keterampilan mewujudkan gagasannya menjadi realitas. Robbins (2003) mengemukakan pemberdayaan adalah penempatan pekerja untuk bertanggungjawab atas apa yang dikerjakannya. Dengan demikian, pimpinan akan belajar untuk berhenti mengontrol dan pekerja belajar bagaimana bertanggung jawab atas pekerjaannya dan membuat keputusan yang tepat.

Adanya pergeseran paradigma, karyawan saat ini dipandang sebagai sumber daya yang penting dan harus dikembangkan dan diberdayakan. Sebagaimana namanya, pemberdayaan pegawai difokuskan ke pegawai tingkat bawah dalam setiap organisasi. Dengan pemberdayaan pegawai, kekuasaan justru digali dalam diri pegawai, oleh karena pemberdayaan pegawai dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat dalam diri pegawai, maka pemberdayaan berarti pengembangan kekuasaan bukan sekedar pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan telah dimiliki oleh manajemen. Dengan kata lain, pemberdayaan pegawai berangkat dari pertanyaan "apa yang dapat dicapai" (*what can be*) dengan memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Secara teoritis, *empowerment* dapat diartikan sebagai pemberian tanggung jawab dan otoritas kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe *et al.*, 2003). *Empowerment* mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep *empowerment* demikian mengandung pula pengertian bahwa bila seseorang tersebut akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Carizon menggambarkan bahwa *empowerment* bukan hanya sekedar "memberdayakan" seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur "lingkungan" yang kaku. Carizon menyatakan proses *empowerment* mementingkan adanya kebebasan bagi seseorang untuk mengambil sebuah keputusan secara bertanggung jawab. Diyakini bahwa *empowerment* akan mendorong terjadinya kondisi aktif, berani berinisiatif dan

sebaliknya, menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

Dalam konsep pemberdayaan tidak menyarankan suatu sistem di dalamnya setiap orang mengerjakan apapun yang dipikirkannya. Memungkinkan orang lain untuk menggunakan kemampuannya adalah pemberdayaan. Kondisi yang memungkinkan manusia mengetahui apakah peranan mereka dan apakah pentingnya peranan itu bagi organisasi secara keseluruhan dan dengan demikian memungkinkan keterlibatan bersama terhadap hasil-hasilnya merupakan lingkungan yang melaksanakan pemberdayaan. Penekanan diberikan pada penghilangan hambatan-hambatan terhadap pemberdayaan yang diciptakan oleh struktur organisasi hirarkis. Sifat dan kondisi kontekstual organisasi merupakan pertimbangan penting dalam proses pemberdayaan tetapi hanya merupakan sebagian dari konsep pemberdayaan tersebut.

2.3.1. Teori Pemberdayaan SDM

Munculnya konsep pemberdayaan ini pada awalnya merupakan gagasan yang ingin menempatkan manusia sebagai subyek dari dunianya sendiri. Oleh karena itu, wajar apabila konsep ini menampakkan dua kecenderungan. Pertama, pemberdayaan menekankan kepada proses memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan, kemampuan atau kekuatan (*power*) kepada masyarakat, organisasi atau individu agar menjadi lebih berdaya. Proses ini sering disebut sebagai kecenderungan primer dari makna pemberdayaan. Kedua, kecenderungan sekunder menekankan pada proses menstimulasi, mendorong dan memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya.

Pemberdayaan merupakan proses yang memerlukan perencanaan menyeluruh, pemikiran mendalam tentang mekanisme pemantauan dan peningkatan secara terus menerus. Rencana untuk mengadakan pemberdayaan akan memberi dasar membentuk kejadian penting dan mengukur prestasi. Pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari unsur-unsur atau alat-alat manajemen, yaitu *man, money, materials, methods, machines and market*. Keenam unsur manajemen tersebut sangatlah penting/menentukan bagi jalannya kegiatan suatu organisasi.

Berdasarkan unsur-unsur manajemen tersebut, ada salah satu unsur yang memegang peran penting dalam suatu organisasi, yaitu manusia. Karena manusia merupakan sumber daya yang menggerakkan jalannya organisasi. Efektif tidaknya suatu organisasi tergantung pada manusia mengelola sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu manusia (pegawai), harus dikelola secara baik. Agar manusia dalam organisasi dapat lebih meningkatkan kualitas, kesetiaan serta tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya, maka perlu dilakukan suatu pemberdayaan bagi para pegawai dalam struktur organisasi. Dalam hal ini, pemimpin memegang peran untuk memberdayakan para pegawainya agar tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi dapat tercapai. Hasil akhir yang diharapkan dari pemberdayaan adalah meningkatnya peranan pegawai dalam berbagai aktivitas organisasi. Ini berarti berkaitan dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dalam kaitan ini, *United Nation Development Programme (UNDP) 1999*, pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut.

Pengembangan manusia (sumber daya manusia) adalah proses meningkatkan kemampuan manusia untuk melakukan pilihan. Pengertian ini

memusatkan perhatian pada pemerataan dalam peningkatan kemampuan manusia (melalui investasi pada manusia itu sendiri) dan pada pemanfaatan kemampuan itu (melalui penciptaan kerangka keterlibatan manusia untuk mendapatkan penghasilan dan perluasan ruang kerja), sedangkan menurut pendapat Hasibuan dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" berpendapat bahwa pengembangan pegawai, adalah pengembangan pegawai adalah kegiatan dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pemberdayaan adalah perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen, yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. Kemudian dikemukakan pula bahwa pemberdayaan SDM adalah salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai iptek, serta kemampuan manajemen, meningkatkan mutu SDM untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin cepat, efisien dan produktif, harus dilakukan secara terus menerus sehingga tetap menjadikan SDM yang produktif

Uraian tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya pemberdayaan pegawai dimaksudkan agar manusia dalam suatu organisasi dapat lebih meningkatkan kualitas, kesetiaan serta tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya, maka perlu dilakukan suatu pemberdayaan bagi para pegawai dalam suatu organisasi. Dalam hal ini pimpinan memegang peranan untuk memberdayakan para pegawainya agar tujuan yang telah ditetapkan dalam

suatu organisasi dapat tercapai. Meski banyak teori dan konseptualisasi pemberdayaan, tetapi pada dasarnya pemberdayaan dapat didefinisikan dalam dua kelompok besar, yaitu pemberdayaan dalam konstruk relasional dan pemberdayaan dalam konstruk motivasional

Pemberdayaan sebagai konstruk relasional, dalam literatur manajemen dan literatur pengaruh sosial, kekuasaan dirumuskan sebagai sebuah konsep relasional yang digunakan untuk menggambarkan persepsi tentang kekuasaan atau kendali yang dimiliki seorang pelaku atau sebuah unit organisasi terhadap pihak-pihak lain (Pfeffer, 1981). Literatur manajemen merumuskan pemberdayaan berdasarkan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) (Homans, 1974), sehingga literatur ini menafsirkan kekuasaan sebagai sebuah fungsi ketergantungan dan kemandirian dari para pelaku (*actor*). Kekuasaan relatif yang dimiliki seorang pelaku terhadap pelaku lain adalah produk dari besarnya ketergantungan yang satu terhadap yang lain (Pfeffer, 1981).

Pemberdayaan sebagai konstruk motivasional, dalam literatur psikologi, kekuasaan dan kendali digunakan sebagai kondisi kepercayaan (*belief state*), yang bersifat motivasional atau yang mengandung pengharapan dan bersifat informal dalam diri tiap-tiap individu. Dalam artian motivasional, kekuasaan adalah kebutuhan instrinsik dari dalam individu untuk memiliki kebebasan membuat keputusan (*self-determination*) (Deci *et al.*, 1989) atau kebutuhan instrinsik untuk merasa yakin pada efektifitas diri (*self-efficacy*) (Bandura, 1989). Jadi pemberdayaan dalam konstruk relasional adalah "*to empower*" (memberdayakan), sedangkan dalam konstruk motivasional, pemberdayaan berarti "*to enable*" (memungkinkan, membuat bisa, memampukan). Berbeda dari definisi pemberdayaan sebagai delegasi kewenangan atau saling berbagi

sumberdaya, "*to enable*" berarti meningkatkan motivasi individu dengan cara meningkatkan keyakinan individu itu pada efektifitas dirinya sendiri.

Pemberdayaan adalah suatu teknik manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Conger dan Kanungo, 1988). Menurut Kanter (1989), bekerja dalam kondisi terberdayakan memiliki suatu dampak yang positif bagi para karyawan, yaitu meningkatnya perasaan keyakinan diri dan kepuasan kerja, motivasi yang lebih tinggi, dan keletihan fisik/mental yang rendah. Situasi kerja dalam pemberdayaan secara struktural akan lebih besar kemungkinannya untuk memiliki praktek manajemen yang bisa meningkatkan perasaan pegawai tentang kepercayaan pada organisasi dan kepuasan kerja.

Teori Kanter ini telah mendapat banyak pembuktian dalam berbagai penelitian. Beberapa penelitian terhadap lingkungan kerja telah menemukan adanya hubungan antara pemberdayaan kerja dengan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pegawai, antara lain tingkat pemberdayaan kerja yang tinggi telah diasosiasikan dengan tingkat komitmen yang tinggi (Laschinger *et al.*, 2001), partisipasi lebih besar *dalam* pengambilan keputusan organisasi (Kutzcher *et al.*, 1994), tingkat otonomi kerja yang lebih tinggi (Kutzcher, 1997), tingkat kepuasan yang lebih tinggi (Laschinger dan Finegan, 2004), dan kepercayaan organisasional yang lebih besar (Laschinger dan Finegan, 2004). Kesemua temuan tersebut memberikan dukungan pada teori Kanter.

Schwartz (1999) menegaskan bahwa kompetensi SDM dapat dibedakan menjadi dua, yaitu bersifat *visible*, seperti kompetensi pengetahuan (*knowledge competency*) dan kompetensi keahlian (*skill competency*) serta kompetensi yang bersifat *invisible* (*hidden competency*) seperti konsep diri, sifat dan motif, yang

semuanya masuk dalam kategori sikap (*attitude*). Menurut Spencer, kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic of an individual which is casually related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*). Kata *underlying characteristic* mengandung makna kompetensi yang berarti bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas dan pekerjaan. Kata *casually related* berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksikan perilaku dan kinerja. Sedangkan kata *criterion-referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksikan siapa yang berkinerja baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Thomas dan Velthouse (1990) mendefinisikan pemberdayaan sebagai motivasi kerja intrinsik yang meningkat sebagai hasil dari empat kognisi yang mencerminkan persepsi seseorang tentang peranan kerja mereka. Keempat kognisi yang dikemukakan oleh Thomas dan Velthouse (1990) yaitu:

1. *Meaningfulness is refer to the intrinsic value of a work task, judges in relation to an individual's own ideals or standards.*
2. *Competence is defined as the degree to which a person can perform task activities skillfully when he or she tries.*
3. *Choice refers to an individual's sense of having causal responsibility for his or her own actions.*
4. *Impact is an employees's belief that his or her actions make a different in term of accomplishing a goal or purpose.*

Kemudian Spreitzer (1995) telah memvalidasi empat dimensi pemberdayaan yang dikemukakan oleh Kenneth dan Velthouse (1990) dengan melakukan survei pada 393 manajer pada perusahaan yang termasuk Fortune 50. Dalam model pemberdayaan psikologis tersebut dimensi *choice* berganti nama dengan *self-determination*. Spreitzer (1995) mendefinisikan empat dimensi yaitu:

1. *Meaning reflect the degree to which an individual believes in and cares about goal purposes. Meaningfulness is judged in relation to an individual's own ideals or standards of need.*
2. *Competence refers to self-efficacy specific to work and is rooted in an individual's belief in his or her knowledge and capability to perform task activities with skill and success.*
3. *Self determination represents the degree to which an individual feels causal responsibility for work-related actions, in the sense of having choice in initiating and regulating action.*
4. *Impact as the experience of having an influence on strategic, administrative, or operating outcomes at work to make a difference.*

Berikut merupakan penjelasan masing-masing dimensi pemberdayaan yaitu:

1. Arti (*meaning*), adalah nilai dari suatu tujuan kerja yang dinilai dalam kaitannya dengan tujuan atau standar individu yang bersangkutan (Kenneth & Velthouse, 1990). Arti mencakup suatu kesesuaian antara persyaratan dari suatu peran kerja dan keyakinan, nilai, dan perilaku (Spreitzer, 1995).
2. Kompetensi (*competence*), mempunyai arti yang sama dengan *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu atas kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan-

kegiatan dengan keahlian yang dimilikinya (Gist, 1987). Kompetensi merupakan keyakinan, penguasaan pribadi, atau pengharapan yang berkaitan dengan usaha dan hasil kerja (Bandura, 1989). Kompetensi lebih memfokuskan pada kemampuan dalam melaksanakan peran kerja tertentu, bukan peran kerja secara umum atau sering disebut dengan *self-esteem*.

3. Penentuan diri (*self-determination*), adalah perasaan individu yang berkaitan dengan pilihan dalam mengawali dan mengatur tindakan (Deci dkk., 1989). Penentuan diri merefleksikan otonomi dalam mengawali dan melaksanakan perilaku dan proses kerja, misalnya mengenai pembuatan keputusan tentang metode kerja, kecepatan, dan usaha yang dilaksanakan (Spreitzer 1995).
4. Pengaruh (*impact*) adalah suatu tingkatan yang mana individu dapat mempengaruhi hasil-hasil strategik, administratif, dan operasional dari hasil kerja (Deci dkk., 1989). Lebih jauh lagi, pengaruh berbeda dari *locus of control*, yang mana pengaruhnya dipengaruhi oleh lingkup kerja, sedangkan internal *locus of control* merupakan karakteristik kepribadian global yang berlaku dalam semua situasi (Spreitzer 1995).

Secara bersama-sama, keempat dimensi tersebut merefleksikan orientasi terhadap suatu peran kerja secara aktif. Orientasi aktif yang dimaksudkan di sini adalah orientasi yang mana individu berkeinginan dan merasa mampu melaksanakan peran dalam konteks kerjanya. Keempat dimensi tersebut tergabung membentuk keseluruhan konstruk dari pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan dalam relasional adalah "*to empower*" (memberdayakan), sedangkan dalam motivasional, pemberdayaan berarti "*to enable*" (memungkinkan, membuat bisa, memampukan).

Berdasarkan Spreitzer (1995) bahwa pemberdayaan merupakan variabel yang kontinyu; seseorang dapat dipandang lebih atau kurang diberdayakan daripada diberdayakan atau tidak. Dampak dari implementasi pemberdayaan dalam pekerjaan akan dapat dilihat dalam pencapaian tujuan maupun ekspektasi organisasi atau perusahaan tersebut. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi sebagai konsep kerja dimaksudkan untuk mempunyai efek positif yang signifikan pada variabel motivasi dan kepuasan kerja.

2.4. Tinjauan Teoritis Komitmen Organisasi

Mathis dan Jackson (2000) memberikan definisi, "*organizational commitment is the degree to which employees believe in and accept organization goals and desire to remain with the organization*". (Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi). Mowday (1982) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurut dia, komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seorang yang relatif kuat terhadap organisasi.

Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Bashaw dan Grant, (1994), komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Koop, (1995) menyebutkan komitmen

organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi.

Robbins (1989) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. O'Reilly (1989) menyebutkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan penjiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Steers dan Potters (1983) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usah demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Desler (1992), komitmen organisasi dapat dilihat dari 3 faktor. (1) Kepercayaan dalam penerimaan yang kuat atas tujuan dalam nilai nilai organisasi, (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Lincoln (1989) mengemukakan komitmen organisasi memiliki 3 indikator: kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan pada organisasi.

Sopiah, (2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai daya relative dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi. Newstrooms (1989) melanjutkan bahwa secara konseptual, komitmen organisasional ditandai oleh 3 hal yaitu: (1) adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang dan nilai-nilai organisasi. (2) adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, (3) adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Arnold, Cooper dan Robertson, (1995). Mengemukakan: (1) dambaan pribadi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, (2) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (3) kemauan yang muncul dari adanya kesadaran untuk mencurahkan usaha demi kepentingan organisasi.

Minner (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasional menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja. Coopey dan Haley (1991) menyebutkan komitmen organisasi sebagai suatu ikatan psikologis individu pada organisasi. Neal dan Northheraft (1990) mengatakan komitmen tidak sekedar keanggotaan karena komitmen meliputi sikap individu dengan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Bathaw Grant (1994) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai tujuan organisasi.

Hunt dan Morgan (1994) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila: (1) memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, (2) berkeinginan untuk berusaha dan kearah pencapaian tujuan organisas, dan (3) memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Steers anda Black (1994) memiliki pendapat yang hampir senada. Ia mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi bias dilihat dari cirri-cirinya sebagai berikut: (a) adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisas, (b) adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi, dan (c) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.

Arnold, Cooper dan Robertson, (1995). Mengemukakan: (1) dambaan pribadi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, (2) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (3) kemauan yang muncul dari adanya kesadaran untuk mencurahkan usaha demi kepentingan organisasi.

Minner (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasional menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja. Coopey dan Haley (1991) menyebutkan komitmen organisasi sebagai suatu ikatan psikologis individu pada organisasi. Neal dan Northcraft (1990) mengatakan komitmen tidak sekedar keanggotaan karena komitmen meliputi sikap individu dengan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Bathaw Grant (1994) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai tujuan organisasi.

Hunt dan Morgan (1994) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila: (1) memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, (2) berkeinginan untuk berusaha dan kearah pencapaian tujuan organisas, dan (3) memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Steers and Black (1994) memiliki pendapat yang hampir senada. Ia mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi bias dilihat dari cirri-cirinya sebagai berikut: (a) adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisas, (b) adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi, dan (c) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.

Sopiah, (2008) menyebutkan dua perbedaan konsepsi tentang komitmen organisasional, yaitu sebagai berikut: (1) pendekatan pertukaran (*exchange approach*), dimana komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan perusahaan terhadap anggota dan anggota organisasi sehingga semakin besar kesesuaian petukaran yang didasari pandangan anggota maka semakin besar pula komitmen mereka pada organisasi. (2) pendekatan psikologis, dimana pendekatan ini lebih menekankan organisasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap atau pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengaitkan keadaan seseorang dengan organisasi.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional: 1). *Affective Commitment*. Terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. 2). *Continuence Commitment*. Muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. 3). *Normative Commitment*. Timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Kanter (1986) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional: 1). Komitmen berkesinambungan (*Continuances Commitmen*) yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi. 2). Komitmen terpadu (*Cohesion Commitment*) yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat

adanya hubungan sosial dengan anggota lain dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat. 3). Komitmen terkontrol (*Controlle Commitment*) yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya. Sopiah, (2008) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi

1. *Make it Charismatic*: jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang kharismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
2. *Build the tradition*: segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have Comprehensive grievance procedures*: bila ada keluhan atau *complain* dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two-way communications*: jalinlah komunikasi dua arah dalam organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community*: jadikanlah semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *Community* dimana didalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama, berbagi, dan lain-lain.
6. *Build value-based homogeneity*: membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang

sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat. Motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.

7. *Share and share alike*: sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain
8. *Emphasize barnrising, cross-utilitation, and teamwork*. Organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling member manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di "tempat basah" perlu juga ditempatkan di "tempat yang kering". Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal keberhasilan organisasi tersebut.
9. *Get together*: adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dan lain-lain yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.
10. *Support employee development*: hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to actualizing*. Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.

12. *Provide first-year job challenge.* Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkrit bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.
13. *Enrich and empower.* Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan, misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan, dan lain-lain.
14. *Promote from within.* Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan pada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
15. *Provide developmental activities.* Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya juga jabatannya.
16. *The question of employee security.* Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun phisikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Karyawan merasa aman dan tidak takut akan pemutusan hubungan kerja. Karyawan merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.

17. *Commit to people-first values.* Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.
18. *Put it in writing.* Data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dan lain-lain. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekedar bahasa lisan.
19. *Hire "Right-Kind" managers.* Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dan lain-lain. Pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
20. *Walk the talk,* tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa faktor-faktor membentuk komitmen organisasi akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah menjalani masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya. Sopiah (2008) pada fase awal (*initial commitment*) faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah: 1). Karakteristik individu 2). Harapan-harapan karyawan pada organisasi, dan 3). Karakteristik pekerjaan. Fase kedua tersebut sebagai *commitment during early employment*. Pada fase ini karyawan sudah bekerja

beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

Tahap ketiga yang diberi nama *commitment during letter career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama bekerja. Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Steers (1985) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu: (1) ciri pribadi kerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan. (2) ciri pekerjaan, seperti ini identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja. (3) pengalaman kerja, seperti keterendalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan pengalamannya mengenai organisasi.

Sopiah, (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: 1). Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian. 2). Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan. 3).

Karakteristik struktur, misalnya besa/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dalam tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan. 4). Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Sopiah (2008) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional: (1) budaya keterbukaan (2) kepuasan kerja (3) kesempatan personal untuk berkembang (4) arah organisasi dan (5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan Yong et.al. (1998) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional: (1) kepuasan terhadap promosi, (2) karakteristik pekerjaan, (3) komunikasi, (4) kepuasan terhadap kepemimpinan, (5) pertukaran ekstrinsik, (6) pertukaran intrinsik, (7) imbalan intrinsik, (8) imbalan ekstrinsik.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi. Luthans (2006) mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga faktor yaitu: (1) komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi, (2) komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi dan (3) komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi memang karena harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan.

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

O'Reilly dan Chatman juga mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga faktor yaitu: (1) Internalisasi nilai-nilai organisasi, (2) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi dan (3) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*). Steers (1977) membagi variabel komitmen organisasi dalam tiga katagori yaitu: (1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin, dan kebutuhan akan pencapaian, (2) karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta (karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pimpinan) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan).

Komitmen organisasional individu menurut Mowday et al. (1982) merupakan kekuatan pengikat diri seseorang individu pada cita-citanya terdiri

dari (1) komitmen inti (komitmen atas dasar keyakinan), (2) komitmen kalkulatif (komitmen atas dasar perhitungan untung-rugi) dan (3) komitmen kebiasaan (komitmen pada rasa aman dan kenikmatan karena status atau kebiasaan). Sedangkan komitmen organisasi menurut Mowday (1982) merupakan kekuatan pengikat diri seorang visi bersama terdiri dari (1) komitmen pada pekerjaan, (2) komitmen pada kelompok kerja, dan (3) komitmen pada organisasi. Tumbuhnya ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan *setting* pekerjaan secara umum, komitmen organisasional sebagai:

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi
2. Kebanggaan terhadap organisasi
3. Kepedulian terhadap organisasi
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

2.5. Tinjauan Teoritis *Organizational Citizenship Behavior*

Beberapa peneliti yang menyebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai *Prosocial Behavior* atau *Extra-role Behavior* dan yang terbanyak menyebutnya sebagai OCB. Gagasan mengenai OCB diperkenalkan oleh Organ diawal tahun 1980an, namun jika merunut jauh kebelakang Barnard (1938) telah menggunakan konsep yang serupa yaitu *willingness to cooperate* dan pada tahun 1964 Katz tentang konsep yang sama dengan OCB yaitu *innovative and spontaneous behaviors* yang menyatakan perlu adanya suatu perilaku lebih yang

tidak hanya sesuai dengan apa yang sudah di standarkan agar lebih fleksibel dan efektif. Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai berikut:

"individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate prompts the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly specifiable terms of the person's employment contract with the organization; behavior is rather matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable".

Secara singkat berarti:

"OCB merupakan perilaku sukarela karyawan yang tidak ada kaitannya dengan sistem imbalan tapi sangat berkontribusi atas kemajuan dan keefektifan perusahaan.

Menurut McShane dan Von Glinow (2010) OCB merupakan perilaku seorang karyawan yang bersedia membantu rekan sekerjanya, bahkan pertolongannya yang tidak masuk dalam penilaian kinerjanya. Selanjutnya Aldaq dan Resckhe (1997), menyatakan bahwa OCB merupakan kontribusi individu memiliki "nilai tambah" seorang karyawan yang berperilaku melebihi tuntutan peran. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Perilaku *citizenship* atau perilaku *extra-role* berbeda dengan perilaku *in-role* dimana perilaku yang dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau imbalan insentif yaitu dengan *reward and punishment*. Sedangkan perilaku *extra-role* pada umumnya terbebas dari *reward*, karena perilaku ini muncul dari motif yang berbeda atas dorongan pribadi seperti ada perasaan sebagai "bagian" dari organisasi dan "merasa memiliki" serta merasa puas apabila dapat melakukan

"sesuatu yang lebih" kepada organisasi, merasa hidup mati organisasi adalah tanggung jawabnya.

Perilaku *extra-role* dapat memberikan kontribusinya yang lebih dari seharusnya sangat menguntungkan dalam organisasi tidak hanya pada dunia bisnis akan tetapi juga pada segala aktivitas dan interaksi sosial yang memberi manfaat pada kehidupan secara keseluruhan dalam suatu sistem sosial karena perilaku yang ingin menolong, bekerja sama, memberikan masukan yang positif, terlibat secara aktif, memberi pelayanan lebih kepada pihak eksternal, serta tidak menyalahgunakan waktu kerjanya dengan hal yang tidak penting dengan menggunakan secara efektif.

Menurut Borman & Motowildo (1993) bahwa dengan perilaku *citizenship* dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku *extra-role* ini merupakan "pelumas" dari mesin sosial dalam organisasi, yang bisa diartikan bahwa dengan adanya perilaku ini dapat mengurangi terjadinya konflik antar karyawan dan meningkatkan efisiensi di tempat kerja. Beberapa definisi yang telah disebut diatas bahwa dengan kata lain *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku *citizenship* yang dimiliki seorang karyawan atau perilaku yang lebih dari karyawan yang tidak terdapat dalam *job description* atau tuntutan tugasnya yang memberikan kontribusi yang sangat besar nilainya bagi perusahaan melalui efisiensi, efektivitas dan peningkatan kinerja mereka atau kinerja unggul.

Secara ilmu psikologi atau kejiwaan bahwa bahagia itu dasar utama untuk melahirkan kebaikan, bukan kebaikan yang menjadi dasar bahagia. Bahagia adalah *feeling or showing pleasures or contentment. Having a sense of confidence in or satisfaction with (a person or situation)*, dimana dalam pandangan agama Islam bahwa hidup bermanfaat bagi orang lain dengan niat (motivasi)

memperoleh kebahagiaan yang hakiki. OCB adalah dorongan kemauan inisiatif kebijakan individu atau pekerja itu sendiri. Kinerja seseorang yang melampaui *job description* yang telah ditentukan atau tugas yang dibebankan pada umumnya dihasilkan oleh motivasi dari dalam atau timbul dari dalam diri orang tersebut, disamping ada stimulus oleh tindakan-tindakan dari pemimpin di dalam organisasi. Menurut William dan Anderson (1991), dalam memaknai teori OCB, ada dua yang membedakan antara perilaku *in-role* dan perilaku *extra-role*, dimana perilaku *in-role* adalah perilaku karyawan yang hanya memenuhi tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam uraian jabatannya. Sedangkan perilaku *extra-role* adalah apabila karyawan memberikan performa yang melampaui batas-batas yang diberikan dalam uraian jabatannya. Dalam definisi perilaku *extra-role* dibagi menjadi dua kategori yaitu :

- a. OCB-Individu/Perorangan (OCB-I), perilaku ini bermanfaat pada kinerja rekan kerja lainnya dan/atau atasannya, dan hanya secara tidak langsung berdampak untuk organisasi, contohnya membantu rekan kerjanya yang sedang sakit dengan mengambil alih pekerjaannya..
- b. OCB-Organisasi (OCB-O), dimana perilaku *extra-role* yang secara langsung bermanfaat bagi organisasi secara umum, contohnya seorang karyawan melindungi aset dan properti perusahaan.

Selanjutnya pendapat Bateman dan Organ (1983) OCB (baik OCB-I maupun OCB-O) tidak berada sendiri harus ada niat atau motivasi yang mendorongnya dari dalam atau membutuhkan kepemimpinan untuk memicu eksistensinya. Gambaran perilaku *in-role* dan *extra-role* serta OCB-I dan OCB-O berdasarkan Bateman & Organ, 1983; Organ, D.W., 1988 sebagai berikut:

2.5.1. Perilaku *in-role*

Merupakan perilaku ketika seseorang bekerja sesuai tuntutan-tuntutan dalam *job description*, memenuhi tanggung jawab yang ditentukan dalam uraian jabatan atau memenuhi syarat-syarat formal untuk pekerjaan (William dan Anderson 1991). Perilaku ini selalu bekerja sesuai dalam uraian jabatan atau selalu berada dalam perannya yang telah ditentukan. Perilaku *in-role* dengan kata lain bahwa bawahan (1) seluruh tugasnya dapat diselesaikan dengan baik, (2) seluruh tanggung jawab yang ditentukan dalam uraian jabatan dipenuhi dengan baik, (3) seluruh tugas yang diharapkan dilaksanakan dengan baik, (4) memenuhi syarat-syarat formal untuk pekerjaan, (5) mengerjakan setiap aktivitas yang secara langsung mempengaruhi penilaian kinerjanya, (6) kepedulian yang tinggi terhadap segala aspek pekerjaan yang harus dilakukannya, (7) baik tugas-tugas pokok selalu dilaksanakan dengan baik.

2.5.2. Perilaku *extra-role*

Perilaku ini adalah perilaku perorangan yang "lebih dari, dan melampaui kewajiban" (Bateman dan Organ, 1983). Perilaku *extra-role* yang dinamakan OCB, karena perilaku ini adalah "kemampuan opsional atau berdasarkan pilihan" dan bila dikumpulkan akan mendorong efisiensi dan keefektifan fungsi organisasi" (Organ, 1988: 4). Perilaku *extra-role* atau OCB terdiri dari dua kategori yaitu:

1) OCB-Individu/Perorangan (OCB-I)

OCB-I dikenal sebagai altruisme atau perilaku *extra-role* yang secara langsung bermanfaat bagi orang lain, terutama rekan-rekan kerja dan pimpinan, dan secara tidak langsung bermanfaat bagi keseluruhan organisasi.

OCB-I digambarkan sebagai bawahan (1) membantu rekan kerja atau pimpinan ketika mereka berhalangan, (2) membantu meringankan beban kerja bagi rekan kerja atau pimpinan, (3) membantu rekan kerja atau pimpinan tanpa diminta, (4) sebagai pendengar yang baik dan dapat memberikan masukan yang positif terhadap masalah rekan kerja, (5) meluangkan waktu untuk membantu karyawan baru, (6) memberi perhatian pribadi terhadap para karyawan lain, (7) menyampaikan informasi yang mungkin penting atau tidak diketahui kepada rekan kerja.

2) OCB- Organization (OCB-O)

OCB-O dikenal sebagai kepatuhan umum atau perilaku *extra-role* yang bermanfaat untuk organisasi secara umum. OCB-O digambarkan sebagai bawahan (1) selalu berkomitmen untuk selalu hadir di tempat kerja, (2) selalu memberitahukan ketidakhadirannya jauh hari sebelumnya, (3) tidak mengambil istirahat, atau cuti, yang tidak pantas diambilnya, (4) tidak pernah membuang banyak waktu di tempat kerja dengan melakukan hal-hal untuk kepentingan pribadi (telepon, bercengkeramah dan lain-lain), (5) tidak mengeluh mengenai hal-hal yang tidak penting di tempat kerja, (6) menjaga asset-aset perusahaan tanpa diminta, (7) tunduk dan patuh atas segala peraturan perusahaan yang telah dibuat untuk menjaga tata tertib perusahaan.

Bateman dan Porath (2003) menyatakan kemungkinan adanya kaitan teoritis antara percaya diri, ajaran-ajaran psikologi positif, serta perilaku transenden dimana "orang memahami secara transenden apa yang dipersepsikan orang lain sebagai pembatasan, memberi performa pada tingkat kesempurnaan sangat tinggi, dan menciptakan perubahan transformatif."

Perilaku transenden sangat kuat kaitannya dengan psikologi positif, dan merupakan indikator fungsi perilaku yang optimal, dan menyumbang kepada kesejahteraan diri seseorang. Kekuatan karakter dan sifat-sifat baik membantu membentuk *impetus* (daya dorong) dibelakang perilaku transenden. Kekuatan dan sifat baik menyumbang kepada pembentukan *self-efficacy* (rasa percaya pada kemampuan diri), yang pada gilirannya menyumbang kepada terbentuknya perilaku transenden (Peterson & Seligman, 2004b).

Menurut Bateman (2003), motivasi intrinsik jauh lebih banyak menyumbang kepada perilaku transenden daripada motivasi ekstrinsik. Selain itu, perilaku transenden tidak dapat terjadi tanpa tingkat pengendalian diri dan pengelolaan diri yang tinggi. Bisa jadi orang-orang yang menunjukkan tingkah laku transenden mempunyai tingkat pengendalian diri yang lebih tinggi, lebih termotivasi secara intrinsik, memiliki karakter serta sifat-sifat yang positif, dan mampu berfungsi optimal dalam berbagai situasi. Selain itu, kinerja yang luar biasa tinggi menunjukkan bahwa orang tersebut beroperasi dengan kekuatan-kekuatan dirinya (Buckingham, 2007). Maka, orang-orang seperti inilah yang sebaiknya dicari untuk posisi kepemimpinan karena : (a) orang dengan motivasi intrinsik yang tinggi kemungkinan besar akan menunjukkan performa yang lebih baik ketika diberi tugas (Deci & Gagne, 2005), (b) orang yang memiliki kekuatan karakter dan sifat-sifat baik akan memberi kepemimpinan yang "otentik" (Luthans, 2003: 242) yang dapat dipercaya, dan (c) pencapaian manusia ditingkatkan oleh pengelolaan diri (Deci and Ryan, 1985).

2.5.3. Dimensi Organizational Citizenship Behavior

Menurut Podsakoff dan Mackenzie (2000), ada lima dimensi dalam OCB yaitu:

(1) *Altruism/ helping behavior*

Menunjukkan perilaku senang membantu orang lain secara sukarela diluar tugas yang seharusnya. Dimensi ini berkaitan dengan membantu karyawan lain dalam bekerja seperti menunjukkan cara penggunaan peralatan kantor.

(2) *Sportmanship*

Menunjukkan perilaku toleransi yang tinggi terhadap lingkungan kurang menyenangkan. Menurut Podsakoff et al. (2000) dimensi ini kurang mendapat perhatian terutama dalam pengertian harus tetap bersikap positif serta bersedia mengorbankan kepentingan sendiri demi kelompok.

(3) *Civic virtue/organizational participation*

Menunjukkan perilaku peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi dengan secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi oleh organisasi.

(4) *Conscientiousness*

Menunjukkan perilaku sukarela dalam meningkatkan cara dalam menjalankan tugasnya secara kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kemampuannya agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan.

(5) *Courtesy*

Menunjukkan perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang karyawan lain hadapi serta mengembangkan kemampuan atas inisiatif sendiri. Dimensi ini menurut George dan Brief (1992) yang mencakup pengembangan kompetensi diri atas biaya sendiri agar dapat berkontribusi lebih pada organisasi dan memberi solusi yang terbaik bagi organisasi.

Penelitian-penelitian empiris di bidang ini lebih menekankan hubungan dan pengaruh OCB terhadap konstruk-konstruk lainnya, ketimbang konseptualisasi dan pendefinisian konstruk OCB itu sendiri. Berkaitan dengan hal tersebut, operasionalisasi dimensi-dimensi OCB di kalangan peneliti menjadi sangat beragam. Podsakoff et al. (1996) misalnya, mengajukan 5 dimensi OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Sementara Dyne et al. (1994), mengkonseptualisasikan 3 dimensi OCB yang diadopsi dari literatur-literatur politik klasik dan modern, yaitu *obedience*, *loyalty*, dan *participation*.

Pembagian dan pengukuran OCB diturunkan secara historis dari tiga sumber. Salah satu sumber tersebut adalah *taxonomy*, yaitu kegiatan-kegiatan kooperatif anggota-anggota rekan kerja, tindakan protektif sistem atau subsistem, ide-ide kreatif untuk perbaikan, *self-training* untuk meningkatkan tanggungjawab individual, dan pemeliharaan sikap organisasi kepada para *stakeholder* eksternal dan konstituennya (Farh et al., 2004). Sumber kedua adalah wawancara dua arah dengan manajer-manajer pada level yang lebih rendah, yang diminta untuk menggambarkan tindakan-tindakan yang mereka sukai dilakukan oleh para bawahan mereka namun tidak mereka minta, dan yang tidak dapat mereka janjikan imbalan-imbalan spesifik (selain dari rasa terima kasih).

Pada versi awal dari ukuran-ukuran OCB didasarkan pada wawancara seperti tersebut diatas yang menghasilkan 2 faktor utama, *altruism*, terdiri dari perilaku-perilaku yang membantu individu tertentu atau kelompok kecil dalam urusan-urusan pekerjaan, dan *compliance*, sebuah label umum untuk kontribusi yang lebih umum dalam bentuk kesetiaan yang bermanfaat terhadap aturan-

aturan dan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan ketepatan waktu, kehadiran, kerapian tempat kerja, dan penggunaan waktu dalam pekerjaan.

2.5.4. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut para ahli terjadinya pembentukan OCB dipengaruhi oleh banyak variabel dan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, ditemukan banyak manfaat yang diterima organisasi dengan memperhatikan dan meningkatkan perilaku *citizenship*, karena OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja serta meningkatkan produktivitas para manajer. Hal ini dikarenakan dengan perilaku *citizenship* melahirkan komitmen pribadi yang menjadi motivasi terutama semakin meningkat terutama pada lingkungan yang kondusif seperti karyawan mendapat perhatian dari atasannya.

Dalam ilmu psikologi bahwa pendorong perilaku seseorang adalah nilai dominan yang dianutnya, dimana perilaku yang sama dari dua orang yang berbeda bisa didorong oleh nilai dominan yang berbeda, misalnya bersedekah, dapat disebabkan faktor nilai sosialnya tapi dapat pula karena nilai "merasa diri"-nya. OCB didorong oleh banyak hal. Salah satu teori motif kontemporer dalam perilaku organisasi berasal dari kajian McClelland et al. manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu:

- a) Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi, dorongan untuk unggul, mencapai sederetan standar guna meraih kesuksesan.
- b) Motif akan afiliasi, mendorong individu untuk mewujudkan, memelihara hubungan dengan orang lain, adanya hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan personal.

- c) Motif kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain, kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan.

Kerangka motif berprestasi, afiliasi, dan kekuasaan telah diterapkan untuk memahami mengapa orang menunjukkan OCB. Niehof menunjukkan model OCB yang didasari oleh suatu motif, salah satu motif diatas yaitu afiliasi. Motif afiliasi dipandang sebagai suatu komitmen terhadap pemberian pelayanan pada orang lain ataupun organisasi. Istilah *afiliatif* sebagai kategori perilaku *extra-role* yang melibatkan OCB dan perilaku prososial organisasi untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Individu yang berorientasi pada afiliasi menunjukkan OCB karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerjasama pada tempat yang tinggi.

Pandangan ini mengakomodasikan literatur yang menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dan OCB. Individu yang berorientasi pada afiliasi akan menunjukkan komitmen terhadap orang lain dalam organisasi, rekan kerja, manajer atau supervisor. Perilaku menolong, berkomunikasi, bekerjasama dan berpartisipasi kesemuanya muncul dari keinginan mereka untuk memiliki dan tetap berada pada kelompok. Sedangkan menurut Meyer dan Allen (1990) bahwa keselarasan antara nilai-nilai pribadi dan perusahaan akan menyebabkan karyawan mempunyai komitmen dengan asumsi komitmen afektif dapat mendorong perilaku OCB. Jika hal itu benar, maka proses rekrutmen dan seleksi perlu mempertimbangkan motif dan komitmen seorang calon karyawan dalam memilih suatu pekerjaan. OCB diharapkan terlahir dari faktor nilai yang dihayatinya.

2.6. Tinjauan Teoritis Kinerja Organisasi

Pada prinsipnya kinerja dapat dilihat dan siapa yang memerlukan penilaian, bagi manajemen untuk melihat kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian tertentu bagi pencapaian tujuan secara keseluruhan. Sedangkan dari pihak luar manajemen kinerja merupakan alat untuk mengukur suatu prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang merupakan pencerminan tingkat hasil pelaksanaan aktivitas kegiatannya. Oleh karena itu, kinerja keuangan merupakan prestasi yang telah dicapai oleh perusahaan di bidang operasional suatu organisasi, serta sumber daya yang ada berdasarkan sasaran, standar, dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan pada bidang tertentu

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dessler (2009) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya. Menurut Davis (2005)

bahwa kinerja adalah kumpulan dari serangkaian hasil kerja menurut kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas kerja dalam mencapai tujuan.

2.6.1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses mengukur sampai sejauh mana manajemen dapat mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan atau seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau program kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi (Permenpan No. 25 Tahun 2012). Penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para karyawan dimana terdapat berbagai faktor seperti:

1. Faktor kelemahan dan kekurangan;
2. Faktor realistik dan obyektif;
3. Hasil penilaian mengandung unsur nilai positif, negatif dan kesempatan untuk memahami;
4. Faktor dokumentasi dan arsip kepegawaian;
5. Merupakan bahan pertimbangan dalam setiap keputusan yang diambil menyangkut kepegawaian.

Penilaian ialah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau benda.

Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah me

bahwa kinerja adalah kumpulan dari serangkaian hasil kerja menurut kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas kerja dalam mencapai tujuan.

2.6.1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses mengukur sampai sejauh mana manajemen dapat mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan atau seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau program kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi (Permenpan No. 25 Tahun 2012). Penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para karyawan dimana terdapat berbagai faktor seperti:

1. Faktor kelemahan dan kekurangan;
2. Faktor realistik dan obyektif;
3. Hasil penilaian mengandung unsur nilai positif, negatif dan kesempatan untuk memahami;
4. Faktor dokumentasi dan arsip kepegawaian;
5. Merupakan bahan pertimbangan dalam setiap keputusan yang diambil menyangkut kepegawaian.

Penilaian ialah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau benda. Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri

(seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja.

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi: (1) penetapan standar prestasi kerja; (2) penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; dan (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja.

Pengukuran kinerja adalah satu usaha formal yang dilakukan secara sistematis oleh pihak manajemen dalam mengevaluasi hasil yang telah dicapai dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efisien dan efektif dalam suatu periode untuk mencapai tujuan atau misi yang ditetapkan perusahaan. Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar dapat membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Selanjutnya Sikula menjelaskan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan untuk diberi penilaian sesuai standar kerja yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Pengukuran kinerja dapat diukur berdasarkan penilaian pimpinan atas pelaksanaan pekerjaan karyawan yang menjadi standar bagi suatu instansi atau departemen untuk menilai aktivitas yang dilakukan oleh individu sumber daya manusia.

Pengukuran kinerja untuk organisasi mengacu kepada hasil kerja yang ditunjukkan sesuai realisasi yang dicapai dengan membandingkan target kerja yang ditetapkan dengan hasil yang dicapai sesuai dengan kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas kerja. Pimpinan memberikan penilaian kepada karyawan sesuai target pencapaian aktivitas karyawan. Penilaian tersebut diintegrasikan dalam pengukuran standar hasil kerja dengan kriteria kerja yang sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah.

2.6.2. Pengukuran dan Perhitungan Kinerja

Tujuan utama pengukuran kerja adalah penentuan ukuran takaran untuk menetapkan besarnya kemajuan dan penyempurnaan usaha-usaha produktif dalam kegiatan perusahaan. Pengukuran kerja menyajikan suatu dasar yang baik bagi pencapaian tujuan yang lebih rendah, yaitu: perencanaan dan penjadwalan kerja secara efektif, permulaan yang lebih baik bagi syarat ketenagakerjaan, penentuan metode kerja yang paling ekonomis, penentuan penugasan kerja yang paling ekonomis, pemilihan karyawan dan penentuan manfaat karyawan bagi perusahaan, penentuan letak wilayah operasi yang memerlukan penyelidikan bagi perbaikan, penentuan titik justifikasi ekonomi kegiatan tata usaha yang baru dikerjakan.

Pemakaian yang utama dalam perhitungan kerja ialah untuk membandingkan produksi dari satu jangka waktu tertentu dengan yang lain untuk mengamati kecenderungan dan hasilnya. Pemakaian perhitungan kerja sendiri menentukan luas atau besarnya kemajuan dan penyempurnaan kegiatan perusahaan. Kecenderungan dalam perhitungan kerja dapat menyesatkan karena waktu yang diperlukan dalam menghasilkan unit perhitungan kerja dapat

berbeda dari waktu ke waktu sebagai suatu hasil dan perubahan jumlah pekerjaan yang dilaksanakan pada unit tersebut.

Menurut Stout mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal.

Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini, pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*.

Dalam perusahaan jasa, pengukuran kinerja yang digunakan disesuaikan dengan situasi dan kondisi kerja. Terdapat 7 poin penilaian perilaku kinerja, dimana ke 7 pengukuran kinerja tersebut yang dijadikan dasar oleh perusahaan sebagai alat ukur kinerja adalah kuantitas kerja. Kuantitas kerja ini dalam bentuk satuan rupiah. Walaupun demikian dari ke 7 poin penilaian kerja tersebut saling berkaitan dan pada dasarnya dapat dinilai atau diukur pada setiap poin tersebut. Namun pada dasarnya ke 7 poin tersebut dapat dicerminkan oleh satu poin yaitu kuantitas kerja yang merupakan hasil akhir dari kinerja yang dilakukan oleh

karyawan. Kegunaan penilaian kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2007), yaitu:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai *performance* yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

Kegunaan penilaian kinerja bisa menjadi suatu acuan atau patokan dalam mengembangkan kinerja pegawai untuk waktu yang akan datang. Menurut Wibowo (2007) bahwa kunci untuk menciptakan penilaian kinerja pegawai yang efektif yaitu:

- 1) Ukuran mempunyai penggunaan spesifik bagi individu atau kelompok individu nyata. Ukuran kinerja yang efektif akan selalu membantu orang memonitor, mengontrol, mengelola, mendiagnosis, memperbaiki, atau merencanakan beberapa aspek pekerjaan menjadi lebih baik.
- 2) Ukuran kinerja ditangkap dan disampaikan kepada pengguna yang dimaksudkan dalam waktu yang ditentukan sebelumnya. Ketepatan waktu merupakan atribut penting terhadap kegunaan, ukuran kinerja yang baik harus disampaikan pada waktu yang tepat sehingga benar-benar dapat dipergunakan.
- 3) Ukuran kinerja dibagikan kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat, atau dengan mudah dapat diakses oleh orang yang tepat. Oleh karena itu, harus diidentifikasi siapa pengguna yang memerlukan informasi sehingga dapat dihindari untuk kemungkinan jatuh pada orang yang tidak tepat.
- 4) Ukuran kinerja berarti dapat diserap dan dimengerti dengan cepat dan mudah. Ukuran kinerja yang baik tidak memerlukan studi mendalam untuk memahami arti pentingnya. Ukuran kinerja juga berisi beberapa tipe dasar perbandingan yang cepat membiarkan pengguna membandingkan tingkat kinerja yang diinginkan dengan tingkat kinerja sekarang.
- 5) Penyajian ukuran kinerja harus sesuai dengan pedoman standar. Penggunaan warna harus memberi makna yang sama untuk semuanya sehingga diperlukan pedoman yang ditentukan lebih dahulu.

Wibowo (2007) menjelaskan bahwa ukuran kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah keperluan yang berbeda. Keperluan tersebut dapat bermula dari sekedar mempertimbangkan tingkat kinerja sekarang, masa depan atau mengawasi secara hati-hati suatu proses yang berlangsung. Pengumpulan

ukuran kinerja adalah mengidentifikasi ukuran tersebut yang akan benar-benar membantu mencapai hasil yang diinginkan, kemudian menyampaikannya kepada orang yang benar. Penilaian kinerja ditujukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan kinerja dari Sumber Daya Manusia (SDM). Secara lebih spesifik tujuan dari penilaian kinerja pegawai Mangkunegara (2007), yaitu:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dalam meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

2.6.3. Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur perusahaan. Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan.

Pendekatan tersebut berdasarkan 4 (empat) perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan (*outcome*) dan pemicu kinerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut, dan tolok ukur yang keras dan lunak serta subjektif. Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Pada awalnya *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan kinerja non keuangan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG, mensponsori studi tentang "Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan". Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai.

Balanced scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka

pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan seperangkat ukuran kinerja yang diturunkan dari strategi manajemen. *Balanced Scorecard* merupakan seperangkat ukuran yang tidak hanya terdiri dari ukuran keuangan tetapi juga ukuran non keuangan yang sebenarnya menjadi pemicu dari prestasi keuangan yang tampak.

2.6.4. Perspektif-Perspektif Dalam *Balanced Scorecard* (BSC)

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam BSC pengukuran kinerja suatu perusahaan dikelompokkan ke dalam 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap yaitu, tahap pertumbuhan (*Growth*), tahap bertahan (*Sustain*) dan tahap menuai (*Harvest*).

- a) Tahap Pertumbuhan (*Growth*). Perusahaan yang berada pada tahap awal pertumbuhan memiliki produk (barang atau jasa) yang

bertumbuh secara signifikan memiliki pertumbuhan terbaik. Tujuan keuangan keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

- b) Tahap Bertahan (*Sustain*). Tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang.
- c) Menuai (*Harvest*). Tahap ini merupakan tahap kematangan, suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Saat ini banyak perusahaan yang mempunyai kebijakan korporat dengan memfokuskan kepada pelanggan. Untuk menjadi nomor satu, perusahaan harus memberikan nilai lebih bagi pelanggan.

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan bahwa perusahaan biasanya memiliki dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu *customer core measurement* dan *customer value propositions*.

a) *Customer core measurement*. *Customer core measurement* memiliki beberapa kelompok pengukuran terdiri dari pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan.

- Pangsa Pasar. Mengukur seberapa besar porsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antar lain jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- Akuisisi Pelanggan. Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan-pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan baru pada segmen pasar sasaran.
- Retensi Pelanggan. Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- Kepuasan Pelanggan. Mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- Profitabilitas pelanggan. Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut

b) *Customer value proposition*. *Customer value proposition* memiliki beberapa kelompok ukuran terdiri dari atribut produk/jasa, hubungan pelanggan, citra dan reputasi.

- Atribut produk/ jasa. Atribut produk / jasa meliputi fungsi, harga, dan mutu produk / jasa. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah
- Hubungan pelanggan (*customer relationship*). Hubungan pelanggan ini mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan dan bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.
- Citra dan reputasi (*image and reputation*). Citra dan reputasi ini menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik pada suatu perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Kaplan dan Norton (2000) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga proses bisnis utama, yaitu proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual.

- a) Proses Inovasi. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.
- b) Proses Operasi. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Pengukuran proses operasi dapat menggunakan pengukuran-pengukuran seperti: waktu, kualitas, dan biaya.
- c) Proses Pelayanan Purna Jual. Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Pengukuran yang digunakan dalam layanan purna jual sama ini dengan pengukuran pada proses operasi, yaitu: waktu, kualitas dan biaya.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Aktivitas yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah mendorong badan usaha menjadi organisasi yang mampu berkembang melalui pembelajaran (*learning organization*). Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

- a) Kapabilitas Pekerja. Pengukuran kapabilitas pekerja dilakukan dengan mengukur kepuasan pekerja, kesetiaan pekerja, dan produktivitas pekerja. Kepuasan pekerja merupakan penentu dari kedua pengukuran berikutnya. Pengukuran kepuasan pekerja dapat dilakukan dengan menggunakan angka indeks dengan skala tertentu.

Sedangkan untuk kesetiaan pekerja dapat diukur lewat rasio perputaran pekerja, dan untuk produktivitas pekerja dapat menggunakan rasio pendapatan perusahaan per pekerja.

- b) **Kapabilitas sistem informasi.** Informasi merupakan suatu sarana penunjang untuk meningkatkan kemampuan pekerja. Dengan adanya informasi, maka pekerja dapat mengetahui perkembangan di dalam dan di luar perusahaan. Pengukuran kapabilitas sistem informasi dapat dilakukan dengan mengukur seberapa besar informasi yang tersedia dibandingkan dengan kebutuhan yang diantisipasi.
- c) **Organization Capital.** Pekerja membutuhkan motivasi yang dapat membuatnya bekerja lebih giat dan mencapai hasil yang lebih baik. Pengukuran terhadap motivasi ini dapat dilakukan melalui penghitungan jumlah usulan yang diberikan dengan yang diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi, dan kinerja kelompok/tim.

2.6.5. Tolok Ukur Kinerja Dalam Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (2000) berbagai ukuran kinerja yang digunakan pada masing-masing perspektif antara lain pengukuran kinerja pada perspektif keuangan, pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan, pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal dan pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1) Pengukuran Kinerja pada Perspektif Keuangan

Ukuran-ukuran kinerja yang digunakan pada perspektif keuangan adalah ukuran-ukuran kinerja yang digunakan pada perspektif keuangan adalah

pertumbuhan pendapatan, *return on investment* (ROI), rasio efisiensi dan *net profit margin*. Penjelasan dari masing-masing ukuran kinerja keuangan pada perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

- a) Pertumbuhan pendapatan. Ukuran ini digunakan untuk mengetahui pertumbuhan pendapatan yang diperoleh dari tahun ke tahun. Data perusahaan yang digunakan dalam ukuran ini adalah jumlah realisasi pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan.
- b) *Return on investment* (ROI). Ukuran ini digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber dayanya. Nilai persentase ROI yang semakin tinggi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik.
- c) *Rasio efisiensi*. Rasio efisiensi bertujuan untuk melihat penurunan biaya operasi dalam hubungannya dengan penjualan yang diukur dengan membandingkan pendapatan dengan aktiva lancar.
- d) *Net profit margin*. Ukuran ini digunakan untuk menggambarkan kesuksesan dari suatu operasi perusahaan dan ukuran ini biasa digunakan untuk memproyeksikan profitabilitas dalam suatu rencana bisnis. Semakin tinggi nilai persentase laba bersih dibandingkan dengan penjualan bersih, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik.

2) Pengukuran Kinerja pada Perspektif Pelanggan

Ukuran-ukuran kinerja yang digunakan pada perspektif pelanggan adalah jumlah pelanggan perusahaan, rata-rata laba per pelanggan, dan *customer acquisition*. Penjelasan dari masing-masing ukuran kinerja pada perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:



a) Jumlah Pelanggan Perusahaan. Ukuran ini digunakan untuk mengetahui pertumbuhan jumlah pelanggan perusahaan dari tahun ke tahun.

- Rata-rata Laba per Pelanggan. Ukuran ini mencerminkan rata-rata pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan dalam melayani seorang pelanggan.
- *Customer acquisition* (CA). CA menunjukkan ketertarikan pasar untuk memilih membeli produk pada perusahaan. Pengukuran ini digunakan untuk membandingkan jumlah pelanggan baru dengan jumlah seluruh pelanggan yang ada saat itu. Semakin meningkatnya CA menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil melakukan ekspansi pasar.

3) Pengukuran Kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran-ukuran kinerja yang digunakan pada perspektif proses bisnis internal adalah margin laba operasional, dan rasio beban operasi terhadap pendapatan. Penjelasan dari masing-masing ukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut:

- a) Margin laba operasional. Ukuran ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi.
- b) Rasio beban operasi terhadap pendapatan. Ukuran ini untuk mengetahui efisiensi beban-beban operasi perusahaan sehubungan dengan proses operasi perusahaan

4) Pengukuran Kinerja pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran-ukuran kinerja yang digunakan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan, rasio beban pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap laba operasi, tingkat perputaran karyawan dan produktivitas karyawan. Penjelasan dari masing-masing ukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut :

- a) Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan. Ukuran ini digunakan untuk mengetahui konsistensi perusahaan dalam memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan keahliannya.
- b) Rasio beban pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap. Ukuran ini digunakan untuk mengukur kontribusi atas pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap laba operasi.
- c) Tingkat perputaran karyawan. Ukuran ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. Ukuran ini digunakan untuk mengukur kemampuan karyawan dalam menghasilkan pendapatan bagi perusahaan.

2.6.6. **Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategis**

BSC berfungsi sebagai solusi dalam mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi dalam penerapan strategi. Menurut Niven (2003) dan Gaspersz (2006), hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam penerapan strategi antara lain:

- 1) Visi. Tidak banyak orang dalam suatu organisasi yang mengerti strategi organisasinya.
- 2) Manusia. Insentif dalam jangka pendek dapat meningkatkan fokus organisasi. Insentif juga memiliki sisi buruk, terutama apabila dalam bentuk finansial, yaitu manajer sering kali mengorbankan pertumbuhan jangka panjang organisasi untuk meraih tujuan jangka pendek yang berkaitan dengan insentif yang didapat.
- 3) Manajemen. Manajemen yang baik seharusnya membina komunikasi yang baik dengan karyawan, sehingga dapat dipastikan terjadi komunikasi dua arah sehingga bermanfaat untuk kedua belah pihak. Kenyataan yang terjadi adalah sebaliknya, komunikasi dua arah tersebut jarang terjadi. Manajemen jarang mengadakan pertemuan untuk membahas strategi dengan para karyawan, sehingga tidak ada umpan balik dari karyawan terhadap strategi organisasi.
- 4) Sumber daya. Organisasi sering kali tidak mengaitkan anggaran dengan strategi. Selain itu, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang kritis. Bagi beberapa organisasi, anggaran disusun berdasarkan anggaran tahun sebelumnya ditambah kenaikan akibat faktor tertentu. Hal tersebut sangat mengganggu pelaksanaan strategi di dalam organisasi.

BSC dapat menjadi solusi untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut dengan cara sebagai berikut:

- 1) Menerjemahkan strategi sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan visi. Proses penyusunan BSC meliputi penerjemahan strategi menjadi sasaran (*objectives*), ukuran (*measures*), target, dan inisiatif. Pada proses tersebut,

istilah-istilah yang sering sulit untuk dimengerti dapat diterjemahkan melalui inisiatif yang ditentukan. Penerjemahan strategi diharapkan dapat menjadi jembatan untuk menyatukan visi seluruh organisasi.

- 2) *Cascading* sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan manusia. *Cascading* adalah menurunkan *corporate scorecard* ke *department scorecard* yang selaras dengan *corporate scorecard*. *Cascading BSC* merupakan salah satu cara agar karyawan mengerti kontribusi aktivitasnya sehari-hari terhadap keberhasilan organisasi mencapai tujuan, sehingga kinerja karyawan tidak hanya berorientasi pada insentif.
- 3) Alokasi sumber daya yang strategis sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan sumber daya. Penyusunan BSC tidak hanya meliputi penyusunan sasaran, ukuran, target dari masing-masing perspektif, akan tetapi yang sangat penting untuk ditinjau ulang adalah inisiatif. Kebutuhan akan sumber daya manusia dan finansial untuk memenuhi kebutuhan pelanggan harus menjadi dasar penyusunan anggaran tahunan. Hal ini akan membantu karyawan untuk mengerti strategi organisasi serta untuk memilih inisiatif yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan serta sesuai dengan anggaran yang terbatas.
- 4) *Strategic learning* sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan manajemen. Penilaian kinerja dari keempat perspektif BSC dapat memberikan informasi penyebab tercapai atau tidak tercapainya suatu tujuan dan akan secara tidak langsung memaksa manajemen untuk memikirkan penyebabnya. Hal tersebut akan membuat manajemen lebih dekat kepada pencapaian strategi.

2.7. Penelitian terdahulu

Pada bagian ini disajikan penelitian-penelitian terdahulu bersumber dari berbagai jurnal internasional yang memiliki relevansi dengan konstruk atau variabel penelitian ini.

2.7.1. Hubungan empiris *learning organization* terhadap komitmen organisasi

- [1] Atak & Ertugut (2010). Penelitian ini pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui hubungan antara organisasi belajar dan komitmen organisasional, dan untuk mengetahui apakah "komitmen emosional", "komitmen normatif" dan "komitmen berkelanjutan" yang merupakan elemen bawahan dari komitmen organisasi berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi dan elemen bawahan pembelajaran organisasi. Tujuan sekunder adalah untuk berkontribusi pada literatur manajemen dengan menentukan dimensi mana dari komitmen organisasi yang lebih efektif dalam organisasi. Penelitian dilakukan pada bisnis yang terdaftar di Kamar Dagang Kawasan Aegean (Izmir / Turki). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan elemen yang mempengaruhi pembelajaran organisasi. Selain itu, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi usia informasi perlu mendapatkan karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi dan mengambil tindakan untuk meningkatkan komitmen karyawan agar dapat menjadi organisasi pembelajaran.
- [2] Ahmad et al., (2013). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara organisasi pembelajar dan komitmen

organisasional antara Besar Sekolah Dasar Negeri. Desain penelitian yaitu *cross sectional* kuantitatif dengan purposive sampling digunakan untuk mengumpulkan data. Kuesioner didasarkan pada indikator Organisasi dan Organisasi Komuniti yang telah dimodifikasi dan digunakan secara lokal. Responden untuk penelitian ini adalah guru senior sekolah dasar negeri yang mengikuti program Magister Manajemen Pendidikan tiga tahun yang intensif. Dua kohort yang terdiri dari 107 siswa dipilih dari 600 siswa yang mendaftar untuk Program Magister Kepala Sekolah. Studi menunjukkan bahwa, ada hubungan yang signifikan antara organisasi belajar dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, organisasi belajar dan komitmen organisasi terjalin erat dan membuka pertanyaan baru untuk dieksplorasi oleh penelitian lebih lanjut.

- [3] Andjarsari et al., (2013). Tujuan: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh pembelajaran organisasi terhadap komitmen organisasi, inovasi, dan kepuasan kerja usaha kecil dan menengah (UKM) di bawah program tanggung jawab sosial perusahaan Telekomunikasi Indonesia Regional V Indonesia (PT Telkom Regional V Jawa Timur). Metodologi: Perumusan masalah dihipotesiskan terutama berdasarkan referensi dan studi empiris. Hipotesis tersebut kemudian diperiksa dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan 136 pemilik atau pengelola UKM sebagai unit analisis. Temuan: Temuan penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap komitmen dan inovasi organisasi.

Namun, hal itu berdampak negatif pada kepuasan kerja. Selain itu, diketahui bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja serta pengaruh inovasi terhadap kepuasan kerja adalah positif. Sedangkan efek tidak langsung dari pembelajaran organisasi terhadap kepuasan kerja bersifat positif baik melalui komitmen atau inovasi organisasi. Batasan Penelitian: Generalisasi temuan terbatas pada UKM yang ditandai dengan kesamaan pola manajerial operasional dan bahan baku yang digunakan dan lebih khusus hanya untuk UKM yang memproduksi produk tekstil.

- [4] Rose et al., (2009). Tinjauan pustaka mengungkapkan bahwa ada hubungan antara komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja kerja. Namun, jelas bahwa hubungan terpadu antara variabel-variabel ini belum ditemukan untuk dilaporkan. Oleh karena itu, jurnal ini menguji hubungan antara variabel-variabel ini dengan menggunakan sampel manajer layanan publik di Malaysia. Pembelajaran organisasi ditemukan berhubungan positif dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja kerja. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja juga berhubungan positif dengan kinerja kerja dan variabel-variabel ini secara parsial menengahi hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja kerja. Implikasi penelitian dan saran untuk penelitian masa depan telah dibahas dalam jurnal ini.
- [5] Wang. (2007). Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dalam literatur yang ada mengenai hubungan antara pembelajaran organisasi, budaya, kepuasan kerja, dan komitmen

organisasional dalam konteks Cina, khususnya, dalam lingkungan perusahaan Cina asli. Desain: Berdasarkan konsep dan instrumen barat yang terdefinisi dengan baik, dan analisis statistik terhadap data yang dikumpulkan dari 919 karyawan di sembilan perusahaan yang berada di Guangdong, Cina, penelitian ini mengadopsi rancangan empiris. Temuan: Ada hubungan positif antara ketiga variabel tersebut dan, secara khusus, budaya pembelajaran organisasi berfungsi sebagai prediktor dan kepuasan kerja yang melayani mediator. Batasan / implikasi penelitian: Karena secara langsung memanfaatkan beberapa kerangka kerja dan instrumen teoritis barat yang umum digunakan, temuan mungkin tidak sepenuhnya mendeteksi nuansa budaya pada karyawan China; Pengambilan sampel yang secara geografis terkonsentrasi secara sempit dapat mencegah generalisasi temuan ke konteks China yang luas. Implikasi Praktis: Perusahaan harus memahami bahwa memelihara budaya pembelajaran organisasi dapat menghasilkan angkatan kerja yang lebih sehat dan hasil organisasi yang lebih baik. Orisinalitas / nilai: Secara teoritis, penelitian ini berfungsi sebagai penelitian perintis untuk menginduksi konstruksi barat dalam konteks Cina, dan dapat mengisi celah dalam literatur yang ada mengenai subyek yang sedang dipelajari. Praktis, penelitian ini memiliki potensi kontribusi terhadap praktik pengelolaan sumber daya manusia.

- [6] Kalyar et al., (2012). Jurnal ini bertujuan untuk mengetahui dampak pembelajaran organisasi (OL) terhadap komitmen organisasi (OC). Belajar adalah elemen kunci yang dibutuhkan oleh semua organisasi

yang ingin mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam ekonomi pengetahuan baru. Jurnal ini berfokus pada hubungan antara pembelajaran organisasi dan komitmen organisasi, sedikit diteliti, khususnya, dalam perspektif Pakistan. Data dikumpulkan dari seratus tujuh puluh tujuh pegawai yang dipilih secara acak dari tiga organisasi manufaktur. Structural Equation Modeling (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis. Temuan menunjukkan bahwa komitmen organisasi diprediksi positif oleh pembelajaran organisasi. Hasil menunjukkan bahwa untuk mengimbangi perubahan lingkungan, organisasi harus tetap fleksibel dan meningkatkan komitmen karyawan mereka melalui OL dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif untuk memastikan pertumbuhan dan profitabilitas dalam jangka panjang. Selanjutnya, data tidak mendukung peran positif kepemimpinan dalam mendefinisikan pembelajaran organisasi dalam konteks Pakistan.

- [7] Islam et al., (2015). Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara budaya belajar organisasi (OLC), perceived organisation support (POS), komitmen afektif (AC) dan turnover intention (TI) melalui investigasi empiris di seluruh sektor jasa. Metodologi: Sebanyak 758 karyawan yang bekerja di sektor perbankan Pakistan didekati melalui convenience sampling. Survei berbasis kuesioner digunakan untuk melakukan penelitian. Temuan: Pendekatan dua tahap diterapkan dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM). Pada tahap pertama, analisis faktor

konfirmasi (CFA) diterapkan, dan pada tahap kedua, koefisien jalur diperiksa. Studi tersebut menemukan bahwa POS dan OLC berhubungan positif dengan AC namun berhubungan negatif dengan TI. Selain itu, SEM menegaskan bahwa AC melakukan peran mediator. Batasan / implikasi penelitian: Penelitian ini memiliki implikasi praktis dan teoritis bagi manajer SDM untuk mengurangi TI karyawan. Keterbatasan juga dibahas. Orisinalitas / nilai: Studi ini menjelaskan pentingnya POS dan OLC dalam meningkatkan AC dan mengurangi TI.

- [8] Usefi et al., (2013). Tujuan dari jurnal ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara pembelajaran organisasi dan komitmen organisasional dalam organisasi olahraga di Provinsi Kurdistan. Penelitian ini merupakan survei korelasi deskriptif. Populasi statistik yang terlibat dalam penelitian ini adalah semua anggota staf organisasi olahraga Kurdistan. Dengan menggunakan metode simple random sampling dan Meja Barang dan Morgan, 105 peserta dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini. Kuesioner pembelajaran organisasi dan kuesioner komitmen organisasi digunakan untuk mengumpulkan data terkait dan perlu. Koefisien reliabilitas kuesioner ini masing-masing adalah 0,83 dan 0,85. Untuk melakukan analisis data beberapa tes termasuk Koefisien Korelasi Pearson dan analisis regresi berganda digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pembelajaran organisasi dan komitmen organisasi anggota staf organisasi olahraga di provinsi Kurdistan ($r = 0,33$). Hasil analisis regresi berganda juga

menunjukkan bahwa di antara berbagai aspek pembelajaran organisasi, aspek berbagai pengetahuan memiliki korelasi paling besar dengan komitmen organisasi yang terus menerus dari anggota staf. Dengan demikian, pembelajaran organisasi memiliki dampak pada komitmen organisasi dalam organisasi olahraga.

- [9] Islam et al., (2013). Tujuan: Era global ini setiap organisasi bertujuan untuk mempertahankan pekerja kuncinya melalui gaji, insentif, penghargaan dan pengakuan. Budaya pembelajaran dan dukungan para pemimpin organisasi termasuk aspek-aspek yang belum difokuskan secara ekstensif oleh organisasi untuk mempertahankan karyawan kunci mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara budaya pembelajaran organisasi, kualitas pertukaran pemimpin-anggota, komitmen organisasi dan niat berpindah. Metodologi: Sebanyak 415 karyawan yang bekerja di bank-bank Malaysia didekati berdasarkan convenience sampling. Responden ditanya tentang pertukaran pemimpin-anggota, budaya belajar organisasi, komitmen organisasional dan niat mereka untuk meninggalkan organisasi melalui survei berbasis kuesioner. Temuan: Pertukaran anggota pemimpin, budaya belajar organisasi dan komitmen organisasi ditemukan berkorelasi satu sama lain. Selanjutnya, pemodelan persamaan struktural menegaskan bahwa komitmen organisasi melakukan peran mediator antara budaya pembelajaran organisasi dan intensi turnover. Keterbatasan penelitian: Manajer SDM harus mengetahui pentingnya dukungan dan lingkungan belajar pemimpin, karena hal ini mempengaruhi

tingkat komitmen karyawan, yang pada akhirnya mengurangi niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Keterbatasan juga dibahas. Orisinalitas / nilai: Studi saat ini menjelaskan pentingnya budaya belajar bagi pengusaha dan karyawan. Ini menghasilkan beberapa temuan unik dan takeaway manajerial untuk membangun lingkungan organisasi yang lebih baik bagi karyawan untuk belajar dan bertahan dengan organisasi.

2.7.2. Hubungan empiris *learning organization* terhadap OCB

- [1] Chang et al., (2011). Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara perilaku kewargaan organisasional, komitmen organisasi dan efek pembelajaran organisasi. Para periset mempekerjakan orang-organisasi sesuai (sesuai P-O) sebagai latar belakang teoritis. Peneliti mengirimkan 200 kuesioner ke 12 perusahaan; Tingkat tanggapan akhir adalah 52,5% (105/200). Dalam penelitian ini, para peneliti menggunakan SEM untuk menguji tiga hipotesis tentang perilaku kewargaan organisasional, komitmen organisasi dan efek pembelajaran organisasi. Hasil penelitian meliputi perilaku kewargaan organisasi dan komitmen organisasi mempengaruhi efek pembelajaran organisasi secara positif, dan perilaku kewargaan organisasional dapat dipengaruhi secara positif oleh komitmen organisasi.
- [2] Alanoğlu; & Demirtaş. (2016). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara tingkat pembelajaran organisasi tingkat SMA; Perilaku kewargaan organisasi manajer dan guru serta karakteristik sekolah yang efektif berdasarkan pendapat manajer dan

guru. Populasi penelitian terdiri dari para manajer dan guru yang melayani di sekolah menengah di kota Diyarbakir, Turki, pada tahun ajaran 2013-2014. Menurut temuan penelitian, persepsi manajer dan guru di sekolah belajar dan karakteristik sekolah yang efektif adalah pada tingkat rata-rata dan persepsi mereka terhadap perilaku kewargaan organisasional pada tingkat tinggi. Karakteristik sekolah belajar di sekolah menengah merupakan prediktor signifikan perilaku kewarganegaraan organisatoris dan guru dan juga karakteristik sekolah yang efektif di sekolah menengah atas. Selain itu, perilaku kewargaan organisasi manajer dan guru merupakan prediktor karakteristik sekolah yang efektif.

- [3] Somech & Drach-Zahavy. (2004). Studi ini mengeksplorasi isu perilaku kewargaan organisasional (OCB) sebagai fenomena yang berhubungan dengan konteks, dari perspektif multidimensional. Lebih khusus lagi, dihipotesiskan bahwa pembelajaran organisasi (struktur dan nilai pembelajaran) akan berhubungan positif dengan (a) OCB yang memberi manfaat bagi organisasi secara keseluruhan (OCBO) dan (b) OCB yang segera menguntungkan individu tertentu (OCBI). Hipotesis mengidentifikasi sekolah sebagai unit analisis; Sehingga semua variabel merupakan kumpulan respons individu terhadap tingkat analisis organisasi. Pembeneran untuk agregasi diberikan oleh indeks kemiripan dalam kelompok dan analisis antar dan antar entitas. Hasil dari sampel 31 sekolah mengkonfirmasi hipotesis utama, dan umumnya mendukung anggapan bahwa OCB dapat diperlakukan sebagai fenomena yang berhubungan dengan konteks.

Hasil ini harus mendorong peneliti dan praktisi untuk lebih memusatkan perhatian pada konteks organisasi dan karakteristiknya terkait dengan OCB.

- [4] Jo & Joo. (2011). Studi ini meneliti budaya (*learning organization culture*), psikologis (*organizational commitment*), dan behavioral (*organizational citizenship behavior*) yang mendahului niat berbagi pengetahuan dari karyawan. Model persamaan struktural penulis menggunakan data yang dikumpulkan dari 452 pekerja Korea menunjukkan bahwa budaya organisasi belajar dikaitkan secara signifikan dengan komitmen organisasi, perilaku kewarganegaraan organisasional, dan niat berbagi pengetahuan. Perilaku kewarganegaraan organisasional ternyata sepenuhnya memediasi hubungan antara komitmen organisasional dan niat berbagi pengetahuan. Implikasi teoretis dan praktis, keterbatasan, dan rekomendasi untuk penelitian masa depan dibahas.
- [5] Husain et al., (2013) Penelitian ini dilakukan untuk menguji peran budaya pembelajaran organisasi dalam memoderasi OCB pada perilaku berbagi pengetahuan. Itu berdasarkan survei terhadap 100 fasilitator masyarakat. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan, namun korelasi ini lemah. Juga ditemukan bahwa budaya belajar organisasi sebagai moderator moderat OCB yang kuat terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Keterampilan sportif untuk menerima tugas dari organisasi adalah alasan utama fasilitator untuk

berbagi pengetahuan. Adanya pemberdayaan orang dari organisasi ini telah mendorong mereka untuk menerima tugas sebagai bentuk tanggung jawab dari organisasi sehingga mereka memberikan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan mereka. Oleh karena itu, budaya belajar organisasi memiliki peran penting dalam OCB dalam perilaku berbagi pengetahuan. Ada faktor lain yang menentukan perilaku berbagi pengetahuan yang tidak dapat dicapai dalam penelitian ini sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat diteliti seperti sikap kerja, norma subjektif dan perilaku kontrol yang dirasakan, dan lain-lain. Peran moderat budaya pembelajaran organisasi dapat berkembang ke variabel lain pada perilaku berbagi pengetahuan.

- [6] Islam et al., (2016). Tujuan dari jurnal ini adalah untuk menguji hubungan antara budaya belajar organisasi (OLC), pemberdayaan psikologis (PE), komitmen afektif (AC), perilaku kewarganegaraan organisasional dan niat berpindah. Metodologi: Penelitian ini dilakukan melalui kuesioner yang dilakukan di kalangan pekerja Melayu-Cina di sektor perbankan dan asuransi di Malaysia. Temuan: PE dan OLC ditemukan mempengaruhi perilaku kewarganegaraan karyawan terhadap tujuan organisasi dan perputarannya. Selain itu, AC ternyata bisa melakukan peran mediator di antara mereka. Keterbatasan Penelitian / implikasi: Penelitian ini menggunakan data yang dilaporkan sendiri berdasarkan survei cross-sectional. Studi ini memiliki implikasi bagi para manajer. Implikasi Praktis: OLC dan PE ditemukan untuk mempengaruhi niat perputaran secara langsung dan tidak langsung, memberikan jalan pendekatan bagi para manajer

untuk mempertahankan karyawan utamanya. Orisinalitas / nilai: Jurnal ini mengkaji konsekuensi OLC dan PE, variabel terbungkalai dengan mediasi AC.

2.7.3. Hubungan empiris *learning organization* terhadap kinerja organisasi

[1] Hatane, (2015). Studi ini mengungkapkan pengaruh langsung dan tidak langsung dari organisasi pembelajaran terhadap kinerja keuangan. Pengaruh tidak langsung terutama digunakan kepuasan karyawan dan kinerja karyawan sebagai variabel intervening. Dengan menggunakan model persamaan struktural sebagai alat statistik, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan berperan dalam memperkuat pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja keuangan perusahaan. Organisasi, terutama di bidang bisnis, harus memperhatikan proses pembelajaran yang berkesinambungan. Studi ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkat seiring penerapan pembelajaran organisasi semakin meningkat.

[2] Kalmuk & Acar. (2015). Studi ini menunjukkan bahwa; Kemampuan belajar organisasi berpengaruh positif terhadap inovasi dan kinerja perusahaan. Selain itu, menurut banyak studi empiris dan literatur; Inovasi memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan (Hult et al., Damanpour, et al, 1989). Oleh karena itu, disimpulkan bahwa dampak positif inovasi terhadap kinerja perusahaan dapat ditingkatkan lebih sebagai akibat peran mediasi kemampuan belajar organisasi untuk menerapkan struktur dan prosedur pendukung dan fasilitasi pembelajaran dengan kegiatan administrasi yang tepat.

Kemampuan belajar organisasi terkait erat dengan proses pengembangan produk baru karena memfasilitasi untuk memperoleh, berbagi dan menyimpan informasi (Jiménez, Sanz-Valle, 2011). Model belum terbukti dengan mengumpulkan data. Untuk membuktikan modelnya, diperlukan beberapa penelitian empiris.

- [3] Giniuniene & Jurksiene. (2015). Kemampuan dinamis dapat dianggap sebagai kemampuan perusahaan untuk melakukan perubahan lingkungan yang mudah berubah dan secara produktif menggunakan sumber daya yang ada untuk menciptakan konfigurasi rutin dan sumber daya baru. Meskipun konsep kemampuan dinamis cukup komprehensif, definisi inti dari konsep saat ini menunjukkan berbagai proses organisasi, seperti integrasi, pembelajaran, modifikasi, dan lain-lain. Hal ini sejalan dengan argumen di kalangan peneliti bahwa sulit untuk memposisikan kemampuan dinamis dalam konsep lainnya, dan membuktikan peran kemampuan dinamis dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Meskipun penelitian sebelumnya telah membuktikan hubungan positif satu sama lain dari konsep yang dianalisis, penelitian yang meneliti hubungan timbal balik antara kemampuan dinamis, pembelajaran organisasi, dan kinerja perusahaan secara simultan masih hilang. Oleh karena itu, penelitian ini merupakan batu loncatan dalam penelitian semacam itu, karena mengembangkan model bagaimana keempat konsep yang dianalisis mungkin saling terkait. Akibatnya, menurut perspektif yang baru diusulkan, penyelidikan lebih lanjut diperlukan untuk mengembangkan hubungan antara kemampuan dinamis dan kinerja perusahaan yang

berfokus pada indikator kinerja keuangan dan non keuangan. Setelah menganalisa penulis literatur penelitian berasumsi, bahwa ini bisa menjadi jawaban utama untuk akhirnya menetapkan kerangka kerja kemampuan dinamis, pembelajaran organisasi dan interelasi inovasi yang baik, dan ini 'berpengaruh pada kinerja perusahaan. Pengujian empiris lebih lanjut dari model yang diusulkan akan berkontribusi pada domain pengetahuan kemampuan dinamik yang ada, memposisikan kemampuan dinamis dalam proses pembelajaran dan inovasi organisasi, dan menunjukkan cara bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya.

[4] Chao. (2017). Studi ini menawarkan wawasan berharga tentang dampak pengalaman akuisisi terhadap kinerja pengakuisisi. Temuan jurnal ini memberikan agenda penelitian baru untuk menguji ulang penyebab dan konsekuensi akuisisi dari perspektif pembelajaran organisasi. Penelitian selanjutnya mungkin berfokus pada menyelidiki bagaimana variabel pengalaman lainnya dan bagaimana variabel-variabel ini berinteraksi dengan variabel konteks lainnya untuk mempengaruhi kinerja pengakuisisi. Lebih jauh lagi, mengingat bahwa akuisisi lintas batas melibatkan tingkat kompleksitas yang lebih tinggi, bagaimana perusahaan dapat belajar dari pengalaman akuisisi lintas batas juga bidang penting yang memerlukan usaha penelitian lebih lanjut.

[5] Aragón et al., (2014). Jurnal ini berfokus pada hubungan antara pelatihan, pembelajaran dan kinerja organisasi. Meskipun ada dugaan efek positif dari pelatihan terhadap kinerja, studi empiris tidak selalu

memberikan bukti untuk mendukungnya. Jurnal ini membahas apakah kurangnya dukungan empiris ini karena fakta bahwa pelatihan tidak memiliki efek langsung terhadap kinerja, namun memiliki efek tidak langsung, memperbaiki, antara variabel lain, pembelajaran organisasi. Sebuah tinjauan literatur mengenai hubungan antara, di satu sisi, pembelajaran dan kinerja organisasi, dan di sisi lain, pelatihan dan pembelajaran organisasi, nampaknya mendukung gagasan bahwa pembelajaran organisasi dapat memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja. Namun, tidak ada penelitian empiris yang menguji saran ini. Tujuan jurnal ini adalah untuk mengisi kesenjangan dalam literatur dan menganalisis hubungan antara pelatihan, khususnya pelatihan berorientasi pembelajaran, dan kinerja dan peran mediasi pembelajaran organisasi dalam hubungan tersebut. Temuan jurnal ini juga memberikan bukti bahwa ada hubungan positif antara pembelajaran berorientasi pelatihan dan pembelajaran organisasi. Pelatihan yang berorientasi pada pembelajaran ini mencakup memberi pelatihan, pelatihan terencana dan berorientasi pada waktu yang ekstensif, multi-keterampilan dan berorientasi pada tim. Jurnal ini tidak menemukan bukti untuk efek langsung dari pelatihan berorientasi pembelajaran terhadap kinerja. Analisis kemungkinan efek mediasi tersebut menunjukkan bahwa penerapan pelatihan berorientasi pembelajaran memiliki efek tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja, melalui dampak pelatihan terhadap pembelajaran organisasi yang, pada gilirannya, mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, temuan menunjukkan

bahwa pelatihan merupakan alat kunci untuk meningkatkan kemampuan belajar organisasi perusahaan pada tingkat individu, kelompok dan organisasi dan bahwa, melalui efek ini, pelatihan dapat mempengaruhi kinerja. Kontribusi utama jurnal ini adalah, pertama, bahwa ia masuk ke "kotak hitam" antara pelatihan dan kinerja dan memeriksa apakah pembelajaran organisasional menengahi hubungan antara variabel sebelumnya. Literatur menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan dan kinerja dapat dimediasi oleh variabel yang berbeda. Namun, penelitian empiris mengenai masalah ini sangat langka dan, saat ini, tidak ada studi yang menguji peran mediasi OL. Kedua, penelitian ini memberikan bukti empiris yang mendukung efek mediasi OL. Temuan ini memungkinkan menjelaskan, setidaknya sebagian, hasil kontradiktif yang diperoleh beberapa penelitian mengenai hubungan antara pelatihan dan kinerja. Penelitian ini juga berimplikasi pada praktisi. Disatu sisi, seperti penelitian sebelumnya, data penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja yang lebih baik, perusahaan harus mendorong kemampuan belajar organisasi mereka. Alasannya adalah bahwa kemampuan belajar organisasi dan outputnya, pengetahuan organisasi, memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi dan memahami kebutuhan pelanggan dan situasi persaingan dengan lebih baik, untuk memproses informasi ini lebih cepat dan untuk mengembangkan produk, proses atau sistem baru yang memungkinkan mereka mencapai suatu keunggulan kompetitif.

[6] Kitapçı & Çelik. (2014). Dalam penelitian ini, bertujuan untuk mengetahui bagaimana kapasitas pembelajaran organisasi dan ambidexterity mempengaruhi kinerja kualitas perusahaan. Model regresi menyimpulkan temuan penting yang telah disusun untuk menguji hipotesis. Studi ini mengklaim bahwa, dalam industri pengerjaan logam, daya tampung mempengaruhi kinerja kualitas perusahaan secara positif. Perbaikan teknologi dalam lingkungan persaingan yang tinggi memaksa organisasi untuk bekerja secara efisien. Fokus kelompok pelanggan harus dianalisis. Produk baru mungkin menarik bagi kelompok pelanggan baru. Pasar baru sering dicari untuk memanfaatkan peluang baru. Hal ini juga dapat menyebabkan merevisi saluran distribusi. Selain itu, produk dan layanan yang ada harus diimplementasikan adaptasi kecil secara teratur. Efisiensi produksi produk dan layanan harus ditingkatkan. Perekonomian pasar di pasar yang ada harus ditingkatkan. Layanan terakhir harus diperluas untuk klien yang sudah ada. Oleh karena itu, semua perkembangan baru ini akan membutuhkan ambidexterity, dimana organisasi harus menerapkannya dalam prosesnya.

[7] Saadat & Saadat. (2016). Saat ini, para ahli manajemen dan organisasi meresepkan pembelajaran organisasi sebagai obat untuk semua masalah organisasi, ada beberapa manajer, yang tidak dapat memahami topik, di mana peningkatan organisasi memerlukan komitmen terhadap pembelajaran yang terus-menerus, dan ketidakmampuan ini telah membuat siaran dan implementasi organisasi. Belajar dan faktor-faktor dari variabel organisasi yang

penting ini menjadi masalah. Ini adalah tantangan besar bagi organisasi dalam perjalanan menuju pertumbuhan, pengembangan, mendapatkan keunggulan kompetitif permanen dalam kondisi lingkungan yang rumit dan beragam. Untuk meningkatkan dan efek luar biasa dari obat ini, para manajer organisasi yang canggih harus sangat memperhatikan bahwa pembelajaran ditugaskan secara permanen sebagai bagian penting dari aktivitas organisasi sehari-hari di semua tingkat, yang merupakan pembuka kemenangan berturut-turut kesuksesan organisasi.

- [8] Hussein et al., (2016). Penelitian ini dirancang untuk mendapatkan wawasan dalam mencapai kinerja organisasi dan inovasi dari perspektif budaya organisasi belajar. Secara khusus penelitian ini menguji (1) tingkat budaya organisasi belajar di kalangan akademisi PIHE di Malaysia; (2) hubungan antara budaya organisasi belajar dan kinerja organisasi; Dan (3) hubungan antara budaya organisasi belajar dan inovasi organisasi. Hasilnya telah memberikan dukungan empiris untuk hubungan antara budaya organisasi belajar, kinerja organisasi dan inovasi organisasi. Sampai batas tertentu, penelitian ini telah berusaha untuk mengatasi kurangnya studi di lingkungan Malaysia. Budaya organisasi belajar secara keseluruhan di antara organisasi bersifat moderat, berdasarkan skor rata-rata berkisar antara 4,71 sampai 5,25 dari skala tujuh poin. Sebenarnya masuk akal untuk menyimpulkan bahwa dimensi budaya organisasi belajar seperti pembelajaran berkelanjutan, keterkaitan dengan lingkungan dan kepemimpinan strategis dianggap setinggi menunjukkan bahwa

dimensi ini sangat 'terlihat' di kalangan akademisi PIHE yang disurvei. Kinerja organisasi dianggap moderat berdasarkan rata-rata 4,84. Skor rata-rata tampaknya menunjukkan bahwa kegiatan pengajaran dan perencanaan kurikulum mendapat banyak perhatian yang dijelaskan oleh fakta bahwa PIHE yang disurvei adalah universitas non-penelitian. Kreativitas organisasi di sisi lain dianggap moderat. Hasil analisis korelasi antara variabel menunjukkan bahwa semua dimensi budaya organisasi belajar dikaitkan secara signifikan dengan kedua variabel dependen, yaitu kinerja organisasi dan inovasi organisasi. Ini lebih jauh menandakan bahwa semua dimensi organisasi pembelajaran sama pentingnya bagi kinerja organisasi yang lebih tinggi. Pembelajaran terus menerus ditemukan sangat terkait dengan kinerja organisasi, diikuti oleh kolaborasi dan pembelajaran tim. Pembelajaran berkelanjutan tercermin sebagai kesempatan untuk belajar (Watkins & Marsick, 1999), akademisi menilai prospek pendidikan dan pertumbuhan yang berkelanjutan sangat penting untuk berkontribusi pada keseluruhan kinerja PIHE mereka masing-masing. Memang, saat belajar diintegrasikan ke dalam pekerjaan, akademisi dapat memiliki kesempatan untuk belajar dalam pekerjaan dan kemudian mengubahnya menjadi kegiatan pengajaran, pembelajaran dan penelitian yang lebih baik. Sampai taraf tertentu, temuan tersebut menguatkan dengan penelitian terdahulu (misalnya, Akhtar dkk., 2011) yang menyoroti bahwa pembelajaran berkelanjutan mungkin memiliki dampak lebih besar pada kinerja individual, yang akan mengarah pada keseluruhan kinerja organisasi. Temuan

penelitian ini juga menunjukkan bahwa kolaborasi dan pembelajaran tim dianggap penting dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja yang lebih tinggi.

- [9] Qawasmeh & Al-Omari. (2013). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur dampak dari tujuh dimensi utama dari tujuh organisasi pembelajaran (kesempatan belajar terus menerus, penyelidikan dan dialog, pemberdayaan karyawan, membangun sistem untuk menangkap dan berbagi pembelajaran, menghubungkan organisasi dengan lingkungan, kolaborasi dan pembelajaran tim, kepemimpinan strategis) Pada kinerja organisasi di Jordan Telecom. Ini juga bertujuan untuk mengetahui jenis dan besaran korelasi antara tujuh dimensi ini dan juga untuk menilai kredibilitas kuesioner dalam konteks yang berbeda seperti lingkungan bisnis Arab. Ukuran sampel adalah (312) karyawan dalam studi kasus ini. Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut: Status dimensi organisasi pembelajaran adalah moderat (3,44) dari 5 pada skala Likert 5 langkah. Ada korelasi statistik positif antara tujuh dimensi organisasi pembelajaran serta korelasi statistik positif dengan kinerja organisasi. Kuesioner terbukti sesuai dalam konteks bisnis Arab. Akhirnya, studi tersebut merekomendasikan agar organisasi harus mempertimbangkan tujuh dimensi organisasi pembelajaran karena peran mereka dalam meningkatkan kinerja organisasi dan memastikan keunggulan kompetitif.
- [10] Arthur & Huntley. (2005). Penelitian ini menguji bagaimana pengetahuan karyawan berbasis saran yang dihasilkan melalui

program peningkatan produktivitas yang meningkat mempengaruhi kinerja organisasi. Jurnal ini mengusulkan bahwa selain kurva pembelajaran organisasi berdasarkan pengalaman produksi, ada juga kurva belajar untuk gagasan pengurangan biaya yang diterapkan di bawah perolehan keuntungan. Dengan menggunakan empat tahun data bulanan dari satu organisasi, studi ini menemukan bahwa, setelah memperhitungkan penyusutan pengetahuan, jumlah kumulatif saran karyawan yang diterapkan secara signifikan berkontribusi terhadap penurunan biaya produksi. Implikasi untuk praktik pembelanjaan dan teori manajemen pengetahuan dibahas.

- [11] Abbasi & Zamani-Miandashti. (2013). Penelitian empiris ini dilakukan untuk menyelidiki peran kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kinerja fakultas pertanian Iran dan mengarahkan mereka untuk menjadi organisasi pembelajaran. Populasi penelitian terdiri dari semua anggota fakultas pertanian umum yang berafiliasi dengan Kementerian Ilmu Pengetahuan, Riset dan Teknologi Iran. Sampel dari 329 anggota fakultas dipilih dengan menggunakan metode stratified random sampling dengan alokasi proporsional. Kuesioner merupakan alat utama pengumpulan data. Validitas kuesioner diverifikasi dengan menggunakan varians rata-rata yang diekstraksi. Koefisien reliabilitas komposit dihitung untuk menentukan reliabilitas kuesioner. Data yang terkumpul dianalisis dengan teknik pemodelan persamaan struktural menggunakan paket perangkat lunak Lisrel 8,50. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara komponen kontekstual (kepemimpinan transformasional dan pembelajaran budaya organisasi) dan komponen proses (pembelajaran organisasi). Kedua komponen kontekstual ini bisa menjelaskan 87,3% varians komponen proses. Selain itu, ada hubungan positif dan signifikan antara komponen proses dan komponen kinerja, dan komponen proses dapat menjelaskan 36% varians komponen kinerja. Temuan penelitian ini mendukung bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi belajar yang berpengaruh pada proses pembelajaran organisasi tidak hanya memperbaiki kinerja fakultas pertanian, namun juga mengubahnya menjadi organisasi pembelajaran.

- [12] Khandekar & Sharma. (2006). Tujuan jurnal ini adalah untuk menunjukkan bahwa peran pembelajaran organisasi semakin menjadi penting bagi kinerja organisasi. Berdasarkan studi tiga perusahaan global India yang beroperasi di Wilayah Ibu Kota Nasional Delhi, India, penelitian ini mengeksplorasi korelasi antara pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi dalam skenario India. Metodologi: Sampel penelitian terdiri dari tiga organisasi global India yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Sebanyak 100 manajer senior diwawancarai dari perusahaan-perusahaan ini, di antaranya 72 adalah HR dan 28 adalah manajer lini. Data yang dikumpulkan dari para manajer ini dianalisis dengan menggunakan versi SPSS 12. Temuan: Jurnal ini menemukan bahwa pembelajaran organisasi, yang sebagian besar tercermin

melalui aktivitas HRM, memiliki korelasi positif dengan kinerja organisasi. Batasan / implikasi penelitian: Jurnal ini menunjukkan lebih banyak sampel dari organisasi swasta, publik dan pemerintah India dapat membuat studi ini lebih menarik dan akan menyajikan skenario India dengan lebih baik. Orisinalitas / nilai: Jurnal ini akan berguna bagi MNC / organisasi bisnis global yang mencari investasi dan pengembangan di India, selain berkontribusi pada pemahaman tentang pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi di perusahaan India dalam konteks ekonomi global saat ini.

- [13] Wang & Ellinger. (2011). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji anteseden, persepsi lingkungan eksternal, dan hubungannya dengan pembelajaran organisasi, serta mengeksplorasi hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja inovasi di dua tingkat, termasuk kinerja inovasi tingkat individu dan organisasi. . Desain: Data kuesioner dikumpulkan dari 268 anggota tim proyek Litbang senior yang melaporkan persepsi mereka tentang lingkungan eksternal dan pembelajaran organisasi bersama 83 manajer R & D yang mengevaluasi perilaku inovatif karyawan mereka. Temuan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendahuluan pembelajaran organisasi, persepsi lingkungan eksternal, signifikan terhadap pembelajaran organisasi, dan pembelajaran organisasi signifikan terhadap kinerja inovasi individual dan organisasi dan memberi kontribusi lebih pada tingkat individu daripada kinerja inovasi organisasi. Orisinalitas / nilai: Nilai penelitian terletak pada kontribusinya terhadap literatur ilmiah

tentang pembelajaran dan inovasi organisasi karena menguji persepsi pendahuluan lingkungan eksternal dan hubungan antara kinerja pembelajaran organisasi dan inovasi serta hubungan antara individu dan organisasi, tingkat kinerja inovasi belum mendapat perhatian empiris yang cukup besar.

- [14] Michna. (2009). Tujuan jurnal ini adalah untuk mengidentifikasi dan menentukan dimensi pembelajaran organisasi dan bagaimana hal itu mempengaruhi kinerja perusahaan kecil atau menengah (UKM). Desain: Penelitian empiris dilakukan di UKM Polandia (ukuran sampel adalah 211 perusahaan). Untuk menguji hipotesis yang dibangun, jurnal ini menggunakan analisis faktor dengan rotasi varimax, analisis korelasi dan analisis cluster. Angka pertumbuhan penjualan dan lapangan kerja dan indeks McKenzie sintetis digunakan untuk mengevaluasi kinerja UKM. Temuan: Dalam studi empiris, 11 dimensi empiris pembelajaran organisasi diidentifikasi dan didefinisikan. Penelitian empiris menunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan dan lapangan kerja sangat bergantung pada dimensi berikut: dialog dan pemberdayaan karyawan, kolaborasi, pembelajaran tim, sikap pemimpin. Dalam penelitian ini, disarankan adanya hubungan empiris antara pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi. Dalam prakteknya, ini berarti bahwa organisasi yang mencapai tingkat pembelajaran organisasional yang lebih tinggi mungkin mencapai kinerja yang lebih tinggi. Batasan / implikasi penelitian: Penelitian ini menggunakan kuesioner satu responden. Penelitian lebih lanjut

dapat mencakup analisis anggota UKM lainnya dan mempertimbangkan ukuran subjektif pengembangan UKM. Implikasi Praktis: Penelitian ini menghasilkan beberapa rekomendasi penting bagi pemimpin UKM, yang harus berusaha keras untuk menginspirasi kepercayaan karyawan satu sama lain dan menciptakan suasana pertukaran informasi dan gagasan yang jujur dan jujur. Orisinalitas / nilai: Hasil penelitian mengisi celah pengetahuan manajemen strategis saat ini dan dapat digunakan oleh manajer, spesialis, ahli independen.

- [15] Cavaleri. (2004). Fondasi konseptual dan filosofis manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi telah diteliti dengan membandingkan dan membandingkan persamaan dan perbedaannya. Potensi untuk integrasi atau penggunaan tandem dari kedua disiplin ilmu ini dieksplorasi. *Knowledge Management (KM)* secara historis telah didefinisikan dan dipraktikkan dalam berbagai cara, banyak di antaranya dinilai sangat tidak sesuai dengan *Leveraging Organizational (OL)*. OL bersumber pada penelitian awal Argyris dan Schon tentang apa yang dikenal sebagai *action learning and action science*. Pembelajaran tindakan didasarkan pada banyak konsep yang telah dikembangkan dalam prinsip pragmatisme filosofis yang paling sering dikaitkan dengan Charles Peirce, William James, dan John Dewey. Saat ini, ada konseptualisasi KM yang lebih baru yang didasarkan pada konsep pragmatik, atau gagasan serupa, seperti yang didukung oleh Popper, dan Notturmo. Versi KM dan OL yang lebih baru banyak

ditemukan dalam konsep siklus belajar tindakan, klaim pengetahuan, fokus pada tindakan efektif, dan pengakuan akan peran penting yang dimainkan oleh model mental dan sistem kepercayaan. Pendekatan KM kontemporer adalah proses pengetahuan sentris dan memberikan bobot yang sama untuk menciptakan pengetahuan sebanyak pengetahuan yang ada. Banyak fungsi kunci dalam OL, seperti dialog, pembelajaran tim, menciptakan visi bersama, dan melihat perencanaan sebagai pembelajaran adalah semua elemen dari apa yang dianggap oleh KM sebagai pemrosesan pengetahuan. Secara historis, para pemikir manajemen, seperti C.W. Churchman dan Russell Ackoff mengembangkan pendekatan sistem manajemen yang juga didasarkan pada sila pragmatisme filosofis. Tidak mengherankan, keduanya adalah siswa filsuf A.E. Singer di University of Pennsylvania. Penyanyi telah menjadi mahasiswa William James dan seorang kontemporer John Dewey.

- [16] López et al., (2005). Tujuan penelitian: Dengan menurunnya beberapa perusahaan mapan, daya saing yang semakin berkurang dari banyak perusahaan di pasar yang semakin global dan kebutuhan akan pembaharuan dan transformasi organisasi, minat terhadap pembelajaran organisasi telah berkembang. Manajer senior di banyak organisasi yakin akan pentingnya meningkatkan pembelajaran di dalam organisasi mereka. Dengan demikian, tidak hanya perlu mengklarifikasi konsep pembelajaran organisasi, tetapi juga untuk menjalin hubungan antara itu dan kinerja bisnis. Tulisan

ini bertujuan untuk menjajaki hubungan ini. Metodologi: Tingkat di mana pembelajaran organisasi mempengaruhi kinerja bisnis diselidiki untuk 195 perusahaan Spanyol dengan lebih dari 200 karyawan menggunakan teknik statistik pemodelan persamaan struktural. Temuan: Hasilnya memberikan dukungan bagi pandangan bahwa pembelajaran organisasi memberikan kontribusi positif baik terhadap inovasi dan daya saing dan terhadap hasil ekonomi / keuangan. Selanjutnya, hasilnya menunjukkan adanya hubungan positif antara inovasi dan daya saing dan hasil ekonomi / keuangan. Orisinalitas / nilai: Mengklarifikasi konsep pembelajaran organisasi dan menetapkan hubungan antara itu dan kinerja bisnis.

- [17] Rhodes et al., (2008). Tujuan jurnal ini adalah untuk menguji hubungan antara pembelajaran organisasi, modal sosial dan efektivitas transfer pengetahuan dan kinerja organisasi yang dirasakan. Mengintegrasikan kemampuan pembelajaran organisasi dengan jaringan modal sosial untuk membentuk berbagi pengetahuan holistik dan kerangka kerja manajemen perusahaan merupakan strategi penting untuk mencapai kesuksesan organisasi. Metodologi: Kerangka integratif digunakan untuk menentukan hubungan variabel kunci pembelajaran organisasi seperti niat belajar, nilai bersama, kapasitas penyerapan, kemampuan integrasi, dan variabel modal sosial seperti struktur jaringan, stabilitas jaringan dan kualitas relasional jaringan terhadap efektivitas Transfer pengetahuan dalam organisasi. Dalam penelitian ini, manajemen senior (Chief Executive Officer, Chief Financial Officer, Chief

Operating Officer) dari 650 perusahaan sampel secara acak dan disurvei dari register Institut Riset Teknologi Industri; 111 responden digunakan dalam penelitian ini. Temuan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas penyerapan, niat belajar dan kemampuan integrasi dalam pembelajaran organisasi memiliki hubungan positif terbesar dengan inovasi proses dalam transfer pengetahuan. Temuan menunjukkan bahwa proses pembelajaran organisasi lebih penting daripada jaringan modal sosial dalam kerangka transfer pengetahuan terpadu dan bahwa manajemen dapat memanfaatkan sumber daya mereka yang terbatas dengan lebih baik untuk memperbaiki tuas pembelajaran organisasi untuk efektivitas transfer pengetahuan yang lebih besar. Orisinalitas / nilai: Jurnal ini berfokus pada kesenjangan yang ada dalam pekerjaan empiris pada hubungan pembelajaran organisasi, variabel modal sosial dan efektivitas transfer pengetahuan. Hasil jurnal ini dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan strategis dalam alokasi sumber daya terutama dalam mempromosikan dan mempertahankan transfer pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

- [18] Pounder. (2009). Tujuan: Jurnal ini bertujuan untuk membantah bahwa pembelajaran tindakan dapat berkontribusi terhadap pembelajaran organisasi dan peningkatan kinerja organisasi. Penulis berusaha untuk mengusulkan bahwa pendekatan pembelajaran tindakan dapat memungkinkan organisasi mengubah pola pikir mereka untuk mengubah masalah menjadi peluang dan

menemukan cara baru untuk melihat tantangan. Desain / metodologi / pendekatan: Jurnal ini membahas konsep pembelajaran tindakan dan melihat bagaimana Alliance Healthcare UK (dahulu UniChem), distributor farmasi Inggris terkemuka, dan Hiscox, perusahaan asuransi yang berbasis di Inggris, telah menggunakannya untuk membantu mengembangkan cara baru. Berpikir dan menjawab tantangan dalam organisasi mereka. Temuan: Pendekatan pembelajaran tindakan dapat membantu menciptakan budaya inovasi dan kolaborasi yang dinamis, di mana individu dan kelompok mengadopsi pola pikir untuk mempertanyakan dan berbagi proses pemecahan masalah. Orisinalitas / nilai: Jurnal ini menawarkan tip praktis untuk membantu pembaca memfasilitasi pembelajaran tindakan di organisasi mereka sendiri.

- [19] Hooi & Ngui. (2014). Tujuan dari jurnal ini adalah untuk menguji kemampuan belajar organisasi (OL) sebagai mediator hubungan antara manajemen sumber daya manusia (HRM) dan kinerja usaha kecil dan menengah Malaysia (UKM). Desain / metodologi / pendekatan: Desain cross-sectional diadopsi, dimana data dikumpulkan dari sampel 286 UKM manufaktur dan jasa, dengan menggunakan kuesioner survei. Hipotesis diuji dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural. Temuan: Hasil dari analisis pemodelan persamaan struktural dua tahap menunjukkan bahwa penggunaan modal manusia meningkatkan praktik SDM memperkuat kemampuan belajar UKM. Selanjutnya, kemampuan belajar UKM memediasi pengaruh praktik SDM terhadap kinerja

perusahaan. Batasan / implikasi penelitian: Menggunakan desain cross-sectional yang telah mencegah pemeriksaan hubungan sebab dan akibat antara dua konstruk. Ini juga tidak mencakup organisasi besar dalam populasi sampel. Ini juga tidak mempertimbangkan variabel kontekstual UKM lainnya yang mungkin memberikan dampak signifikan pada kemampuan OL, atau memoderasi hubungan antara konstruksi yang sedang dipelajari. Implikasi Praktis: Pemahaman mendalam tentang efek holistik praktik SDM terhadap pertunjukan akan membantu organisasi menerapkan strategi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Kemampuan perusahaan yang tertanam dalam perilaku karyawan cenderung tidak dapat ditiru dan organisasi dapat secara efektif memupuk kemampuan karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai hasil kinerja yang diinginkan. Orisinalitas / nilai: Studi ini memajukan pengetahuan tentang HRM di kalangan UKM dengan mengusulkan bahwa keputusan mengenai pemilihan praktik SDM dapat dipandu oleh tujuan pengembangan kemampuan OL dari perusahaan.

- [20] Zhou et al., (2015). Tujuan jurnal ini adalah untuk mengembangkan kerangka kerja untuk mempelajari pembelajaran organisasi, inovasi perusahaan dan kinerja keuangan perusahaan. Desain: Jurnal ini membahas pengaruh pembelajaran organisasi terhadap inovasi dan kinerja di antara 287 perusahaan Cina yang terdaftar. Temuan: Hasilnya menunjukkan hubungan positif antara dimensi pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan (baik kinerja keuangan obyektif maupun pengukuran inovasi persepsi). Batasan /

implikasi penelitian: Sampel hanya mencakup perusahaan yang data sekondernya tersedia. Hasil yang berbeda mungkin diperoleh jika memasukkan perusahaan swasta yang lebih kecil ke dalam sampel. Jurnal ini hanya mencakup sejumlah ukuran kinerja keuangan untuk menilai hubungan antara dimensi pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, peneliti didorong untuk menguji proposisi yang diusulkan lebih lanjut dengan ukuran kinerja yang berbeda. Implikasi Praktis: Hasil penelitian menunjukkan bahwa kombinasi beberapa karakteristik pembelajaran dan bukan dimensi tunggal yang mempengaruhi variansi kinerja perusahaan. Temuan ini memperkuat anggapan bahwa intervensi sistemik yang menangani variasi dan kombinasi karakteristik karakteristik organisasi yang berbeda akan lebih mungkin berhasil daripada intervensi yang semata-mata berfokus pada dimensi tunggal atau terbatas. Orisinalitas / Nilai: Integrasi ukuran obyektif kinerja keuangan perusahaan dengan data survei perseptual merupakan metodologi unik yang belum banyak digunakan dalam literatur pembelajaran organisasi. Korelasi positif antara delapan dimensi pembelajaran dan ukuran kinerja perusahaan memberi kepercayaan pada kemanjuran konsep pembelajaran organisasi.

2.7.4. Hubungan empiris HRM *practices* terhadap komitmen organisasi

- [1] Paşaoğlu. (2015). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi dampak praktik pengelolaan sumber daya manusia terhadap komitmen organisasi, baik secara sendiri maupun

sistematis. Data dikumpulkan dari 304 peserta di Eskişehir, yang bekerja di industri perbankan. Untuk itu, sebuah studi survei dilakukan di berbagai bank di Eskişehir. Untuk menganalisis hubungan antara variabel yang termasuk dalam penelitian, korelasi dan statistik regresi berganda digunakan. Temuan dari studi ini mendukung variabel (pilihan, pelatihan, evaluasi kinerja, promosi, penghargaan berbasis kinerja, berbagi informasi, keamanan kerja dan sistem manajemen sumber daya manusia) dan variabel ini juga didukung oleh temuan penelitian sebelumnya. Seperti temuan dari penelitian ini, praktik pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh pada komitmen organisasi baik secara sendiri maupun sistematis. Temuan tersebut memperoleh cakrawala baru yang terbuka dalam diskusi yang mempertahankan penyatuan praktik manajemen sumber daya manusia di industri perbankan di Eskişehir.

- [2] Sendogdu et al., (2013). Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh praktik HR di 4 sektor utama (sektor mesin, listrik dan elektronika, otomotif dan makanan) dari Konya. Korelasi positif antara praktik HRM yang berbeda menunjukkan bahwa ketika sebuah perusahaan atau pabrik meningkatkan upayanya dalam salah satu praktik HRM, kemungkinan juga akan meningkatkan usaha dalam praktik lain (Ahmad & Schroeder, 2003: 27). Dalam penelitian ini, jurnal ini telah menerapkan kuesioner dan mengikut sertakan 169 peserta yang merupakan staf manajemen tingkat atas yang bekerja untuk perusahaan-perusahaan yang

tergolong sektor utama seperti mekanik, elektrik elektronik, otomotif dan makanan, yang terdaftar di Konya Chamber of Industries. Dalam penelitian ini, korelasi antara praktik manajemen sumber daya manusia dan komitmen organisasional dianalisis. Dalam konteks korelasi ini, diterapkan pada sembilan hipotesis, hasilnya ditemukan signifikan $p < 0,05$ dan oleh karena itu masing-masing hipotesis diterima.

- [3] Tang et al., (2006). Kontribusi praktik HRM dalam pengembangan sikap karyawan positif telah diakui dalam teks manajemen dan studi empiris (Chang, 2005; Dessler, 2000; Meyer & Smith, 2000). Studi ini mendukung argumen bahwa persepsi praktik HRM yang efektif berhubungan positif dengan komitmen organisasi, POS, dan keadilan prosedural. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan persepsi yang baik mengenai efektivitas praktik HRM menunjukkan komitmen, POS, dan keadilan prosedural yang lebih tinggi. Temuan ini konsisten dengan penelitian empiris sebelumnya yang menunjukkan hubungan antara praktik HRM, komitmen organisasional, dan keadilan prosedural (Fletcher & Williams, 2001; Meyer & Smith, 2000), POS (Meyer & Smith, 2000; Tansky & Cohen, 2001) (Dineen et al., 2004; Wooten & Cobb, 1999). Dengan menggunakan perspektif pertukaran sosial, sikap positif yang dibentuk oleh karyawan terhadap organisasi adalah fungsi bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya. Organisasi yang menyediakan program HRM yang mempertimbangkan pengembangan dan penghargaan dari karyawan yang berprestasi

akan diberi balasan dengan sikap positif yang membuat karyawan merasa memiliki perlakuan, komitmen, dan nilai adil.

- [4] Zaitouni et al., (2011). Dalam jurnal ini, diteliti pengaruh praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) terhadap komitmen organisasional afektif, kontinuitas, dan normatif di antara karyawan di sektor perbankan di Kuwait. Studi ini dilakukan di seluruh karyawan tetap, penuh waktu, dan paruh waktu (manajer dan non-manajer) lima bank swasta besar di Kuwait. Analisis Faktor Eksplorasi (EFA) dan analisis regresi hirarkis digunakan untuk menarik hubungan antara variabel-variabel ini. Hasilnya menunjukkan bahwa lima puluh persen dari variabel tersebut mengkonfirmasi penelitian sebelumnya dan lima puluh persen sisanya tidak mendukung penelitian ini karena faktor seperti budaya dan nilai. Hasilnya memiliki implikasi besar bagi industri perbankan di Kuwait maupun bisnis internasional.
- [5] Scheible & Bastos. (2013). Studi ini berusaha untuk memahami bagaimana persepsi karyawan tentang praktik pengelolaan sumber daya manusia mempengaruhi komitmen dan penguatan afektif organisasi. Ini merupakan kemajuan menuju validitas diskriminan dari hubungan semacam itu yang berkembang antara individu dan organisasi tempat mereka bekerja. Survei terhadap 307 peserta dilakukan di perusahaan Teknologi Informasi di Brasil. Ditemukan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan persepsi praktik HRM, sementara penguatan juga terkait, namun dengan cara yang sangat lemah. Praktik pelatihan dan

pengembangan menunjukkan hasil yang lebih baik dengan hasil yang diharapkan dari praktik semacam itu dalam organisasi yang diteliti, sangat mempengaruhi komitmen, namun tidak meningkatkan keunggulan. Bahkan jika tidak digeneralisasikan, hasil ini memperkuat alur penelitian yang membela bahwa komitmen dan penguatan adalah konstruksi terpisah. Temuan ini melaporkan hubungan antara praktik HRM dan keterkaitan dengan organisasi, mencapai tujuan penulisan ini untuk mengidentifikasi hal tersebut. Praktik yang ditunjukkan pada pertukaran simbolis, yang menyangkut persiapan dan pertumbuhan individu, pengakuan, dan afiliasi dengan organisasi adalah praktik yang memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap komitmen afektif dalam organisasi yang diteliti. Praktik yang lebih bersifat instrumental menunjukkan pengaruh yang sangat lemah terhadap penguatan. Dengan demikian, organisasi harus berinvestasi dalam praktik HRM, karena ini merupakan faktor yang memperkuat keterkaitan antara perusahaan dan karyawannya.

- [6] Agarwala. (2003). Temuan ini menunjukkan pada dimensi pendahuluan sebagai prediktor komitmen organisasi yang paling penting. Temuan ini juga menunjukkan pentingnya memperkenalkan inovasi praktik HR yang selalu dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.
- [7] Hassan & Mahmood. (2016). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara praktik HRM dan komitmen organisasi karyawan di berbagai sektor di Pakistan. Di era ini, organisasi berusaha keras untuk menarik dan mempertahankan karyawan

berbakat untuk mencapai keunggulan kompetitif agar dapat bertahan di pasar global yang penuh tantangan. Survei terdiri dari 60 karyawan yang dilakukan. Alat statistik korelasi Pearson dan regresi digunakan untuk mengetahui hubungan antara praktik HRM dan komitmen organisasional karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik HRM berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan.

- [8] Patrick M. Wright; & Rebecca R. Kehoe. (2007). Jurnal ini membahas konseptualisasi praktik HRM yang lebih baru dalam Hubungan Kinerja SDM dan juga konsep konseptualisasi komitmen yang lebih baru. Menyandingkan kategori praktik HR dan jenis komitmen ini memberikan rasional teoritis yang lebih jelas untuk setidaknya beberapa cara agar praktik HR dapat mempengaruhi kinerja organisasi, apakah itu positif atau negatif.
- [9] Khaled Aladwan; Ramudu Bhanugopan; & Brian D'Netto. (2015). Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) terhadap komitmen organisasi (OC) dalam konteks Timur Tengah. Desain / metodologi / pendekatan: Data survei dikumpulkan dari 493 karyawan pada garis depan di berbagai industri di Yordania. Analisis pemodelan persamaan struktural dilakukan untuk menggambarkan hubungan antara praktik HRM dan OC. Temuan: Uji model dilakukan dengan menggunakan hipotesis pendekatan analitik pendekatan bahwa faktor HRM mempengaruhi OC. Temuan menunjukkan bahwa model kausal konsisten dengan data dan berkontribusi pada pemahaman yang



lebih lengkap mengenai hubungan antara praktik HRM dan OC. Orisinalitas / nilai: Ini adalah studi pertama yang merupakan wilayah penelitian kecil baru-baru ini dan bahkan lebih jarang lagi di negara-negara Timur Tengah. Temuan penelitian ini menawarkan perspektif baru tentang bagaimana praktik HRM memiliki efek langsung dan tidak langsung terhadap OC karyawan dan akan membantu pembentukan kembali kebijakan SDM di organisasi yang berada di wilayah Timur Tengah.

- [10] Srivastava & Dhar. (2016). Tujuan jurnal ini adalah untuk menguji peran mediasi komitmen organisasi (OC) dalam hubungan yang peran ekstra kinerja (EXR) saham dengan pemimpin anggota bursa (LMX), pemberdayaan psikologis (PE) dan praktek manajemen sumber daya manusia (HRMP) dalam sebuah organisasi pelayanan sektor publik yang besar di India. Metodologi: Pemodelan persamaan struktural dan analisis faktor konfirmatori dilakukan untuk mengevaluasi model hipotesis. Keandalan dan validitas tindakan juga diperiksa. Temuan: Analisis statistik menunjukkan bahwa masing-masing hal berikut - LMX, PE dan HRMP memiliki dampak positif pada OC, dan OC mempengaruhi EXR. Selanjutnya LMX mempengaruhi EXR melalui OC sedangkan HRMP dan PE secara parsial mempengaruhi EXR. Implikasi Praktis: Dalam konteks India, penelitian ini menawarkan pemahaman yang lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi OC, dan bagaimana OC mempengaruhi EXR. Pemahaman ini akan membantu praktisi merumuskan kebijakan sumber daya manusia

yang efektif dan merestrukturisasi program pelatihan mereka untuk meningkatkan tingkat komitmen dan meningkatkan kinerja karyawan mereka. Orisinalitas / nilai: Jurnal ini mempertimbangkan sampel dalam sebuah organisasi pelayanan sektor publik yang besar di India yang belum pernah dicoba sebelumnya; Penelitian sebelumnya lebih berfokus pada konteks Barat. Selanjutnya, temuan penelitian ini menguatkan temuan penelitian sebelumnya yang membentuk hubungan positif antara OC dan EXR, dan menemukan bahwa LMX, PE dan HRMP secara positif mempengaruhi OC.

- [11] Shahnawaz & Juyal. (2006). Studi ini mengeksplorasi dan membandingkan berbagai praktik HRM di dua organisasi konsultasi / organisasi berbasis penelitian dan fashion yang berbeda. Penelitian ini juga bertujuan untuk menilai seberapa besar komitmen di kedua industri tersebut dapat dikaitkan dengan praktik HRM. 45 peserta masing-masing dipilih secara acak dari kedua organisasi tersebut. Praktik HRM diukur dengan skala Geringer, Frayne dan Milliman, sementara komitmen organisasi diukur dengan skala Meyer dan Allen. Data dianalisis dengan uji t dan regresi berganda. Praktik HRM ditemukan berbeda secara signifikan dalam dua organisasi dan skor rata-rata pada berbagai praktik HRM ditemukan lebih banyak dalam organisasi mode. Hasil regresi menunjukkan bahwa berbagai praktik HRM secara signifikan memprediksi komitmen organisasi di dua organisasi dan juga saat digabungkan. Penilaian kinerja dan 'sikap terhadap departemen HRM' adalah

prediktor signifikan dari komitmen organisasi di kedua organisasi tersebut.

2.7.5. Hubungan empiris HRM *practices* terhadap OCB

- [1] Paré & Tremblay. (2007). Studi ini menyelidiki hubungan antara konfigurasi multidimensi, yang secara teoritis didasarkan pada praktik sumber daya manusia dan praktik turnover yang tinggi. Jurnal ini membahas dua pertanyaan penelitian: Apa praktik SDM keterlibatan tinggi yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi yang efektif untuk mempertahankan profesional yang sangat terampil? Apakah keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan perilaku kewarganegaraan memediasi pengaruh praktik SDM dengan keterlibatan tinggi terhadap intensi turnover? Sebuah instrumen survei yang berisi tindakan yang telah divalidasi sebelumnya dikembangkan dan dikirim ke anggota Quebec Canadian Information Processing Society. Data dari 394 responden digunakan untuk menguji model penelitian. Temuan utama mengungkapkan bahwa pengembangan pengakuan dan pengembangan nonmoneter, dan pada tingkat yang lebih rendah, penghargaan yang adil dan praktik berbagi informasi, secara negatif dan berhubungan langsung dengan tujuan turnover. Para penulis juga mengamati bahwa keadilan prosedural, komitmen afektif dan kontinuitas, dan perilaku kewarganegaraan sebagian memediasi pengaruh praktik SDM dengan keterlibatan tinggi terhadap niat omset profesional yang sangat terampil.

- [2] Sun et al., (2007). Dengan perspektif relasional tentang hubungan kerja, jurnal ini telah memeriksa hasil proses (mediasi dan moderasi) yang menghubungkan praktik dan produktivitas sumber daya berkinerja tinggi dan produktivitas, dua indikator kinerja organisasi. Analisis data yang beragam dari hotel di Republik Rakyat China menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasional berorientasi layanan (OCB) sebagian memediasi hubungan antara praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi dan kedua indikator kinerja. Tingkat pengangguran memoderasi hubungan omset OCB-berorientasi layanan, dan strategi bisnis (kualitas layanan) memoderasi hubungan OCB-produktivitas berorientasi layanan.
- [3] Chang et al., (2016). Tujuan jurnal ini adalah untuk menguji hubungan antara praktik SDM (empat aspek), komitmen organisasi dan perilaku kewarganegaraan di sekolah dasar di Taiwan. Empat aspek sumber daya manusia (SDM) meliputi: pengembangan, dukungan, komunikasi dan retensi (RP), pendesakan dan penempatan (RP), pengajaran, pendidikan dan karir (TEC), dan kinerja dan penilaian (PA). Desain / metodologi / pendekatan: Dengan bantuan manajer SDM sekolah dan menggunakan strategi varians metode anti-umum, data penelitian dari 568 guru incumbent di Taiwan dikumpulkan, dianalisis dan dievaluasi. Temuan: Berbeda dengan penelitian sebelumnya, yang menyoroti manfaat praktik SDM, penelitian ini menemukan bahwa praktik SDM mungkin tidak serta merta berkontribusi pada perilaku kewarganegaraan. Guru

dengan persepsi positif tentang RP dan TEC lebih cenderung menunjukkan perilaku kewarganegaraan, sedangkan guru dengan persepsi positif tentang SCR dan PA tidak. Selain itu, studi ini menemukan tiga moderator: komitmen organisasi afektif (AOC), peringkat jabatan, dan ukuran kampus. Analisis menunjukkan bahwa guru dengan lebih AOC, posisi yang lebih tinggi dan dari kampus yang lebih kecil lebih cenderung untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasional (OCB). Orisinalitas / nilai: Studi ini lebih memperhatikan hubungan HR-OCB di Taiwan. Ini menunjukkan bahwa persepsi positif tentang praktik SDM mungkin tidak serta merta berkontribusi terhadap kejadian OCB. Selain itu, hasilnya menunjukkan bahwa guru memiliki pandangan yang berbeda mengenai berbagai aspek SDM. Secara khusus, aspek pembangunan RP dan TEC mendapat tingkat persepsi positif yang relatif lebih tinggi, sedangkan aspek SCR dan PA mendapat tingkat persepsi positif yang relatif rendah. Pertanyaan muncul mengenai apakah praktik SDM dapat menyebabkan lebih banyak OCB di sekolah dasar. Jika pernyataan ini benar, manajer sekolah harus memikirkan lebih jauh bagaimana cara mempromosikan OCB dengan menggunakan kebijakan lain, daripada mengandalkan praktik SDM yang diselidiki di sini.

- [4] Paré & Tremblay. (2007). Studi ini menyelidiki hubungan antara konfigurasi multidimensi, yang secara teoritis didasarkan pada praktik sumber daya manusia dan praktik turnover yang tinggi. Tepatnya, ini membahas dua pertanyaan penelitian: Apa praktik

SDM keterlibatan tinggi yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi yang efektif untuk mempertahankan profesional yang sangat terampil? Apakah keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan perilaku kewarganegaraan memediasi pengaruh praktik SDM dengan keterlibatan tinggi terhadap intensi turnover? Sebuah instrumen survei yang berisi tindakan yang telah divalidasi sebelumnya dikembangkan dan dikirim ke anggota Quebec Canadian Information Processing Society. Data dari 394 responden digunakan untuk menguji model penelitian. Temuan utama mengungkapkan bahwa pengembangan pengakuan dan pengembangan nonmoneter, dan pada tingkat yang lebih rendah, penghargaan yang adil dan praktik berbagi informasi, secara negatif dan berhubungan langsung dengan tujuan turnover. Para penulis juga mengamati bahwa keadilan prosedural, komitmen afektif dan kontinuitas, dan perilaku kewarganegaraan sebagian memediasi pengaruh praktik SDM dengan keterlibatan tinggi terhadap niat omset profesional yang sangat terampil.

- [5] Snape & Redman. (2009). Jurnal ini menguji hubungan antara praktik HRM, dikonseptualisasikan di tingkat tempat kerja, dan perilaku dan perilaku karyawan individual. Jurnal ini berfokus pada dua kemungkinan penjelasan untuk hubungan ini: pertukaran sosial dan pengaruh kerja / keputusan karyawan. Temuan dari studi terhadap karyawan di Inggris Utara-Timur menunjukkan bahwa ada dampak positif dari praktik HRM terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi, yang berdampak pada pengaruh / pertimbangan kerja

yang dirasakan. Tidak ada efek untuk dukungan organisasi yang dirasakan. Temuan ini memberikan dukungan untuk pengaruh pekerjaan dan penjelasan peluang efek HRM terhadap sikap dan perilaku karyawan.

2.7.6. Hubungan empiris HRM *practices* terhadap kinerja organisasi

- [1] Sánchez et al., (2015). Bukti empiris sebelumnya telah menyarankan agar manajemen pengetahuan dan praktik sumber daya manusia dapat berinteraksi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengusulkan dan menguji model integratif yang menguji praktek strategis sumber daya manusia sebagai mekanisme katalitik yang mempengaruhi efektivitas manajemen pengetahuan. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa strategi manajemen pengetahuan secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan melalui praktik kinerja tinggi tertentu yang dilakukan oleh staf selektif, pelatihan intensif, partisipasi aktif, penilaian kinerja yang komprehensif, dan kompensasi berbasis kinerja yang menyoroti peran mediasi manajemen sumber daya manusia dalam hubungan ini dan kebutuhan untuk menyelaraskan praktik sumber daya manusia dengan strategi organisasi.
- [2] Kagaari et al., (2010) Tujuan jurnal ini adalah untuk menjalin hubungan antara praktik manajemen kinerja, sikap karyawan dan kinerja yang dikelola. Desain / metodologi / pendekatan: Dengan menggunakan pendekatan purposive stratified yang tidak proporsional, sampel 900 karyawan diambil dari empat universitas

negeri di Uganda. Temuan: Jurnal ini mengungkapkan bahwa praktik manajemen kinerja dan sikap karyawan sangat penting untuk pencapaian kinerja yang dikelola di universitas negeri. Batasan / implikasi penelitian: penelitian cross-sectional yang secara inheren memiliki metode bias yang umum. Bias semacam itu dapat diminimalisir dengan replikasi penelitian menggunakan pendekatan studi longitudinal yang juga dapat menemukan semua masalah penting yang tidak dapat disentuh. Implikasi Praktis: Jurnal ini menekankan perlunya universitas negeri untuk melembagakan hubungan yang berorientasi pada hasil dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah secara eksternal. Orisinalitas / nilai: Jurnal ini meminta pendekatan baru untuk mengelola pegawai di universitas negeri dengan meningkatnya permintaan akan pendidikan universitas dan kepentingan pemangku kepentingan dalam pemberian layanan berkualitas yang hemat biaya.

- [3] Kagaari et al., (2010). Tujuan jurnal ini adalah untuk mendemonstrasikan kebutuhan para manajer universitas negeri untuk memperhatikan praktik manajemen kinerja dan adopsi teknologi komunikasi informasi (ICT) agar dapat mencapai kinerja yang berhasil. Metodologi: Dengan menggunakan pendekatan purposive stratified yang tidak proporsional, sampel 900 karyawan diambil dari empat universitas negeri di Uganda. Temuan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen kinerja yang dipegang oleh hubungan keagenan dan penetapan sasaran dengan adopsi TIK sangat diperlukan dalam pencapaian kinerja yang

dikelola di universitas negeri. Implikasi Praktis: Membangun hubungan majikan-karyawan yang positif dan melibatkan karyawan dalam menetapkan sasaran dan sasaran sangat penting bagi keberhasilan pengelolaan organisasi. Penerapan ICT akan lebih memudahkan kualitas layanan, pemberian layanan dan pengurangan biaya. Orisinalitas / nilai: Jurnal ini menggunakan pendekatan baru untuk mengelola karyawan di universitas negeri di negara-negara berkembang dan Uganda pada khususnya.

- [4] Kagaari. (2011). Tujuan dari artikel ini adalah untuk menggali dan menjelaskan keberadaan dan implementasi praktik manajemen kinerja di empat universitas negeri di Uganda. Desain: Pendekatan studi campuran (kualitatif dan kuantitatif) diadopsi. Sampel dari 900 karyawan diambil dengan menggunakan pendekatan purposive sampling yang tidak proporsional yang menghasilkan tingkat respons 53 persen. Dari jumlah peserta, 12 orang dipilih secara purposive dari anggota manajemen puncak dan diwawancarai dengan menggunakan panduan wawancara semi terstruktur. Dengan menggunakan perangkat lunak Nvivo dan pendekatan Miles dan Huberman, data wawancara dikelola dan dianalisis. Temuan: Hasil data kualitatif mengungkapkan bahwa karyawan di universitas negeri membangun hubungan, memanfaatkan sumber daya yang ada, disesuaikan dengan lingkungan eksternal, menetapkan sasaran dan sasaran. Hal ini dimungkinkan melalui perencanaan, memobilisasi sumber daya, pemecahan masalah, mengevaluasi kinerja dan mengadopsi TIK untuk memberikan layanan / produk

berkualitas yang hemat biaya. Hipotesis diuji dan menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara praktik manajemen kinerja dan kinerja yang dikelola ($r = 0,25$, $p = 0,001$). Pengaruh moderat budaya organisasi dan iklim terhadap praktik manajemen kinerja dan kinerja yang dikelola juga ditetapkan dan dikonfirmasi ($DR = 0,12$) jauh di atas nol ($p = 0,015$). Batasan / implikasi penelitian: Studi cross-sectional menurut sifatnya tunduk pada varians metode yang umum; Penyempurnaan instrumen lebih lanjut dan replikasi penelitian dengan menggunakan pendekatan longitudinal direkomendasikan. Selain itu, studi tambahan harus dilengkapi dengan wawancara mendalam atau studi kasus jika memungkinkan untuk memanfaatkan isu-isu penting dari responden. Implikasi Praktis: Perguruan tinggi negeri harus memiliki manajer visioner yang harus mengelola hambatan strategis, menarik dan mempertahankan pemikir, dan juga menciptakan hubungan yang berorientasi pada hasil untuk memberikan kontribusi dinamis terhadap proses pembangunan Uganda. Orisinalitas / nilai: Pendidikan universitas massal di Uganda hari ini meminta pendekatan baru untuk mengelola karyawan guna menyeimbangkan akses biaya, kualitas dan pendidikan.

- [5] Cunha et al., (2003). Penelitian ini menggunakan pemodelan persamaan struktural untuk menguji model dampak praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi yang dirasakan, pada sampel besar perusahaan Eropa. Pengaruh intensitas persaingan, daya tarik industri, dan manajemen strategis

dipertimbangkan dalam model, dan pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja organisasi dinilai. Model ini menghasilkan kecocokan yang memadai, dan hasilnya menunjukkan bahwa manajemen strategis memang mempengaruhi praktik sumber daya manusia. Praktik fleksibilitas sumber daya manusia dan manajemen kinerja memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi, sementara pelatihan tidak ditemukan memiliki dampak yang signifikan. Dampak positif langsung dari intensitas persaingan dan daya tarik industri terhadap manajemen strategis didukung oleh data, serta efek positif langsung dari daya tarik industri terhadap kinerja organisasi yang dirasakan.

- [6] Adhikari. (2010). Tujuan penelitian: Daya saing perusahaan bergantung pada kapasitasnya untuk mengelola kinerja dan meningkatkan pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan dengan menciptakan lingkungan belajar. Meskipun ekonomi Nepal telah menganut kebijakan pasar terbuka dan mencoba mengikuti pasar global, keunggulan kompetitif terhambat oleh kegagalan dalam menangani pengembangan sumber daya manusia (HRD) dan praktik manajemen kinerja yang buruk (PM). Jurnal ini berusaha membahas masalah ini. Desain / metodologi / pendekatan: Artikel penelitian ini memunculkan tiga pertanyaan penelitian: Apa konsep PM - bagaimana kaitannya dengan HRD? Apa konteks PM dan HRD dan isu-isu terkait apa yang ada dalam organisasi Nepal? Dan Bagaimana struktur baru dan peran meningkatkan HRD untuk PM? Untuk menjawab pertanyaan

penelitian ini, literatur Anglo-Saxon dan Nepal ditinjau ulang. Temuan penelitian: Untuk mengelola PM di organisasi Nepal, hubungan yang jelas antara tujuan dan hasil organisasi harus ditetapkan dengan mengembangkan basis modal manusia dalam organisasi. Profesional HRD membantu mengintegrasikan fungsi HRD dan tujuan organisasi dengan menciptakan lingkungan belajar. Batasan / implikasi penelitian: Penelitian ini tidak berbasis survei dan oleh karena itu informasi dikumpulkan dari literatur yang dipublikasikan, bukan persepsi karyawan, manajemen dan serikat pekerja dan keaslian model empat kolom yang ditentukan belum diuji. Orisinalitas / nilai: Model empat kolom yang terdiri dari konteks HRD dan PM, isu PM, isu HRD, dan struktur dan fungsi HRD baru dikembangkan dan dapat digunakan sebagai kerangka kerja untuk melakukan penelitian di masa depan. Kerangka kerja ini merupakan kontribusi utama jurnal ini.

- [7] Osman et al., (2011). Jurnal ini mencoba untuk mengeksplorasi sejauh mana penerapan praktik SDM di antara perusahaan di Malaysia dan untuk membangun hubungan antara praktik SDM dan kinerja perusahaan. Temuan yang menarik adalah hampir 50 persen kinerja perusahaan dipengaruhi oleh tingkat penerapan praktik SDM di perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa praktik SDM yang sesuai dengan tujuan strategis organisasi penting untuk kinerja masa depan.
- [8] Dimba. (2010). Tujuan penelitian: Praktik manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) digunakan oleh perusahaan

multinasional asing besar untuk meningkatkan kinerjanya. Tujuan jurnal ini adalah untuk menetapkan hubungan langsung atau tidak langsung antara praktik SHRM dan kinerja perusahaan. Metodologi: Praktik SHRM dikonseptualisasikan sebagai variabel independen yang diukur melalui kumpulan praktik yang berbeda. Kinerja organisasi sebagai variabel dependen diukur dengan menggunakan konstruksi citra, hubungan interpersonal, dan kualitas produk. Model ini diuji dengan data dari 50 perusahaan multinasional asing besar yang beroperasi di Kenya. Temuan: Hasil dari jurnal ini menunjukkan bahwa praktik SHRM yang memprediksi kinerja perusahaan terbaik adalah sistem pelatihan dan pengembangan dan kompensasi. Hubungan antara penggunaan praktik SHRM dan kinerja perusahaan tidak mencakup lima bundel dari apa yang dianggap sebagai "praktik kerja berkinerja tinggi". Jurnal ini juga mengasumsikan bahwa hubungan antara praktik SHRM dan kinerja perusahaan tidak langsung melalui motivasi. Batasan / implikasi penelitian: Data cross-sectional dari 50 perusahaan manufaktur besar di Kenya digunakan, dan akan menarik untuk menguji model ini untuk lebih banyak industri dan negara. Implikasi Praktis: Hasil dari jurnal ini menunjukkan bahwa praktik SHRM yang paling baik memprediksi kinerja perusahaan adalah sistem pelatihan dan pengembangan dan kompensasi. Orisinalitas / nilai: Yang terbaik dari pengetahuan penulis, ini adalah studi empiris berskala besar pertama mengenai pengaruh praktik SHRM terhadap kinerja

perusahaan, dengan menggunakan data dari perusahaan manufaktur asing besar yang beroperasi di Kenya.

- [9] Tian et al., (2016). Tujuan penelitian: Tujuan dari jurnal ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi pekerja dan kinerja karyawan. Dengan mengikuti model HRM dari kemampuan-motivasi-peluang (AMO), para ahli memprediksikan bahwa praktik HRM dengan kemampuan, motivasi dan peningkatan kesempatan akan berhubungan dengan komponen tautan, dan komponen pengorbanan yang sesuai, dengan komponen-komponen ini memediasi hubungan antara HRM dan Kinerja karyawan. Desain: Data dikumpulkan dari sampel yang sesuai dari 197 pegawai perusahaan negara bagian China dan pengawas mereka. Beberapa tes mediasi digunakan untuk menguji efek langsung dan mediasi. Temuan: Hasil menunjukkan bahwa praktik HRM berkontribusi terhadap penciptaan dan pengembangan keterpaduan, dan peningkatan kinerja. Komponen tertanam pekerjaan yang sesuai, tautan dan pengorbanan ditemukan untuk menengahi hubungan kinerja HRM-job. Hasilnya menunjukkan bahwa organisasi dapat secara proaktif meningkatkan keterpaduan dan kinerja karyawan melalui penerapan praktik HRM yang tepat. Batasan / implikasi penelitian: Walaupun studi ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman hubungan antara praktik HRM, keterpaduan pekerjaan organisasi karyawan, penulis mengumpulkan sebagian besar data dalam satu periode waktu. Orisinalitas / nilai: Mengatasi isu teoretis

dan metodologis secara langsung, studi ini membuat dua kontribusi penting bagi literatur HRM dan literatur pekerjaan. Pertama, jurnal ini menemukan bahwa praktik SDM secara langsung akan mempengaruhi ketelerjaan karyawan. Kedua, jurnal ini memperluas cakupan kerangka kerja AMO HR dengan mengusulkan dimensi keterpaduan pekerjaan sebagai mediator penting dalam hubungan kinerja HRM-job.

- [10] Amin et al., (2014). Tujuan jurnal ini adalah untuk menguji dampak praktik pengelolaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Metodologi: Sebanyak 300 karyawan dari universitas negeri yang terdiri dari akademisi dan staf pendukung menanggapi survei tersebut. Kuesioner survei berisi 46 item yang mencakup praktik HRM dan kinerja universitas terpilih. Temuan: Penelitian ini menemukan bahwa praktik sumber daya manusia: perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, perencanaan karir, partisipasi karyawan, definisi pekerjaan dan kompensasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja universitas. Batasan / implikasi penelitian: Hasil penelitian berasal dari penelitian cross-sectional yang dilakukan pada kenyamanan peneliti. Hasilnya mungkin tidak digeneralisasi di seluruh negeri. Penerapan hasil ke universitas lain harus dilakukan dengan maksimal. Implikasi Praktis: Jika universitas ingin meningkatkan kinerjanya ke tingkat yang lebih tinggi, sebaiknya lebih menekankan pada definisi pekerjaan, pelatihan dan partisipasi karyawan. Beberapa perbaikan perlu dilakukan pada praktik HRM lainnya - rekrutmen, penilaian kinerja, perencanaan

karir dan kompensasi untuk meningkatkan keefektifannya pada kinerja universitas. Orisinalitas / nilai: Sebagian besar studi tentang dampak praktik HRM terhadap kinerja perusahaan telah difokuskan pada sektor swasta di Malaysia. Di negara lain, penelitian ini hanya berfokus pada akademisi sebagai sampel. Penelitian ini mencoba menambah pengetahuan tentang dampak praktik HRM terhadap kinerja universitas di Malaysia yang menggabungkan akademisi dan staf administrasi.

2.7.7. Hubungan empiris pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi

- [1] Cheasakul & Varma. (2016). Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari pengaruh langsung dan tidak langsung antara semangat dan pemberdayaan perilaku kewargaan organisasional guru di sebuah universitas swasta di Thailand yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Sampel terdiri dari 124 guru yang mengajar di universitas dan Skala Perilaku Kewarganegaraan Organisasional, yang diadaptasi oleh Podsakoff dan Mackenzie (1990), Skala Gairah, yang dikembangkan oleh Vallerand, Carbonneau, Fernet dan Guay (2008), School of Participant Empowerment Scale (SPES) yang dikembangkan oleh Short dan Rinehart (1992) dan Organizational Commitment Scale yang dimodifikasi dari skala asli Meyer dan Allen (1991) oleh Meyer, Allen, dan Smith (1993) dipekerjakan. Model jalur dengan variabel dependen perilaku kewargaan organisasional dan variabel independen gairah, dan pemberdayaan dan komitmen organisasi mediasi komitmen diuji

dengan menggunakan analisis regresi. Terdapat hubungan antara semangat untuk mengajar, pemberdayaan guru, dan komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasional guru. Para guru memiliki perilaku kewargaan organisasional tingkat tinggi, menunjukkan bahwa mereka menunjukkan perilaku sifat diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan peran formal mereka, namun juga mendorong berfungsinya universitas secara efektif.

- [2] Hanaysha. (2016). Membangun komitmen organisasional antar karyawan merupakan salah satu faktor penting untuk memastikan efektivitas organisasi. Hal ini karena karyawan yang berkomitmen dapat menghasilkan hasil organisasi yang baik. Berdasarkan tinjauan literatur, diamati bahwa ada keterbatasan data tentang komitmen organisasi di sektor pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh tiga faktor yaitu pemberdayaan karyawan, kerja tim, dan pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasi dalam konteks pendidikan tinggi Malaysia. Untuk memenuhi tujuan tersebut, data dikumpulkan dengan menggunakan survei online dari 242 karyawan di universitas negeri di Malaysia utara. Data yang terkumpul dianalisis pada SPSS dan pemodelan persamaan struktural (SEM). Temuan menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Pengaruh kerja sama tim terhadap komitmen organisasi juga terbukti positif dan signifikan secara statistik. Temuan tersebut menegaskan bahwa

pelatihan karyawan memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini diharapkan dapat memberikan saran bermanfaat bagi manajemen di sektor pendidikan tinggi untuk meningkatkan komitmen organisasi di antara karyawan mereka dengan berfokus pada pemberdayaan karyawan, pelatihan, dan kerja tim.

- [3] Rawat. (2011). Dalam penelitian ini pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap tingkat komitmen karyawan dianalisis. Studi tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis secara signifikan mempengaruhi ketiga bentuk komitmen tersebut. Dengan mempelajari dampak sub dimensi pemberdayaan terhadap dimensi komitmen dapat dilihat bahwa semua faktor bersama-sama mempengaruhi kelanjutan dan komitmen afektif dan bukan komitmen normatif. Pemberdayaan psikologis mengarah pada perasaan yang dimungkinkan dari dalam (sebagai akibat dari budaya, dan praktik manajemen) komitmen kontinyu menjadi kuat. Pemberdayaan juga memberi kekuatan pengambilan keputusan kepada karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan yang memiliki pekerjaan mereka yang menyebabkan komitmen afektif dan kontinuitas. Spreitzer, (1996) menunjukkan bahwa dimensi pemberdayaan psikologis berkontribusi terhadap komitmen karyawan. Pekerjaan yang berarti memberikan kecocokan yang sesuai antara persyaratan dan tujuan peran kerja organisasi seseorang dan sistem nilai pribadi seseorang. Hal ini menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif dan normatif.

Kompetensi secara signifikan terkait dengan komitmen kontinu. Sikap kompeten memberi para pekerja keyakinan bahwa mereka mampu menjalankan peran pekerjaan mereka dengan keterampilan dan kesuksesan, mendorong mereka untuk memberikan banyak usaha atas nama organisasi. Penentuan nasib sendiri secara signifikan terkait dengan komitmen afektif dan kontinuitas. Penentuan nasib sendiri memberi pekerja kontrol atas pekerjaan mereka dan sebuah suara dalam proses keputusan terkait pekerjaan, yang menyebabkan peningkatan keterlibatan dalam organisasi. Dimensi dampaknya tidak secara signifikan menjelaskan komitmen apapun. Diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mempelajari faktor-faktor apa yang memoderasi hubungan antara pemberdayaan dan komitmen.

- [4] Sahoo & Das. (2011). Pemberdayaan karyawan dimulai dengan konsep kesesuaian strategis antara manusia, tugas, teknologi, proses informasi, penghargaan dan struktur organisasi dimana semua harus sejajar sebelum organisasi dapat bekerja secara efisien. Karyawan dengan komitmen organisasional yang kuat terikat secara emosional dengan organisasi dan memiliki keinginan kuat untuk berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan organisasi. Hal ini menyebabkan peningkatan daya saing, akuntabilitas, pengambilan risiko, inovasi yang tinggi, pemborosan yang rendah, dan keinginan untuk meningkatkan kinerja kerja secara keseluruhan. Selain itu, peningkatan komitmen dan komitmen individu terhadap kelompok kerja atau tim meningkatkan

kinerja tim, interaksi interpersonal, dan meningkatkan kinerja dan tingkat kepuasan individu. Pemberdayaan dengan demikian mengilhami perubahan dan meningkatkan tingkat komitmen di tempat kerja yang meningkatkan tingkat komitmen karyawan secara individu dan membantu tercapainya tujuan organisasi.

- [5] Jafari et al., (2013). Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antara pemberdayaan karyawan dan komitmen mereka terhadap organisasi elektronik di provinsi Kurdistan. Data dikumpulkan dari 126 organisasi elektronik di provinsi Kurdistan. Perangkat lunak SPSS digunakan untuk operasi data. Hasil korelasi menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara pemberdayaan karyawan dan komitmen mereka terhadap organisasi sedangkan hubungan negatif yang signifikan antara pemberdayaan karyawan dan intensi turnover dicatat. Hasil regresi sederhana juga menunjukkan adanya dampak positif yang signifikan dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen karyawan terhadap organisasinya dan dampak negatif pada niat omset dicatat. Kedua analisis tersebut juga mengungkapkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dan niat omset mereka.
- [6] Humborstad & Perry. (2011). Tujuan dari jurnal ini adalah untuk menguji hubungan antara praktik pemberdayaan yang dirasakan dan usaha pelayanan karyawan jasa Tionghoa dan intensi turnover, juga untuk menguji peran mediasi perilaku kerja karyawan dalam hubungan ini. Desain: Untuk menguji hipotesis tentang hubungan di atas, data survei dikumpulkan dengan kuesioner yang dikelola

sendiri dari pekerja layanan garis depan di enam hotel bintang empat dan lima di Wilayah Administratif Khusus Makau di China. Sampel terakhir dari 290 peserta menilai praktik pemberdayaan di tempat kerja mereka, serta sikap kerja, usaha layanan dan intensi turnover mereka. Praktik pemberdayaan yang dirasakan diukur dengan menggunakan item dari kuesioner pekerjaan karyawan Hayes. Sikap kerja karyawan diukur dengan menggunakan kepuasan kerja dan skala komitmen organisasi berdasarkan Harrison et al. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menguji hipotesis. Temuan: Hasil statistik signifikan diperoleh untuk efek mediasi penuh dari sikap kerja terhadap hubungan antara praktik pemberdayaan dan niat berpindah. Namun, hubungan antara pemberdayaan dan usaha pelayanan karyawan Tionghoa tidak signifikan. Batasan / implikasi penelitian: Penelitian ini bersifat cross-sectional dan pemeriksaan longitudinal terhadap variabel dapat diungkap. Selain itu, faktor pemoderasi dan / atau mediasi lainnya dapat terjadi seperti karakteristik demografi pegawai layanan. Akhirnya, sebagian besar dasar konseptual untuk penelitian ini berasal dari penelitian yang dilakukan di negara-negara Barat dan lebih banyak pekerjaan harus dilakukan di dalam organisasi China dan penelitian kualitatif lebih sesuai untuk penelitian teori. Implikasi Praktis: Manajer di industri jasa di China harus secara hati-hati memantau sikap kerja karyawan terhadap praktik pemberdayaan. Perbedaan budaya pada dimensi jarak rendah vs rendah daya pada khususnya, para manajer dari Barat

tidak boleh mengabaikan berapa banyak pemberdayaan diterima di kalangan pegawai layanan China. Orisinalitas / nilai: Berkontribusi terhadap teori keterlibatan sikap, sikap kerja yang terdiri dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi menjelaskan keberhasilan penerapan pemberdayaan dalam organisasi layanan Tionghoa.

- [7] Albrecht & Andreetta. (2011). Penelitian ini bertujuan untuk memperluas penelitian tentang hubungan antara pemberdayaan kepemimpinan, pemberdayaan dan variabel hasil dengan memeriksa peran mediasi keterlibatan karyawan. Lebih khusus lagi, penelitian ini menetapkan untuk menguji apakah keterlibatan karyawan memediasi efek pemberdayaan kepemimpinan dan pemberdayaan pada komitmen afektif dan niat berpindah. Metodologi: Sampel yang menjadi dasar kesimpulan terdiri dari 139 pegawai layanan kesehatan masyarakat. Analisis faktor konfirmatori (CFA) dan pemodelan persamaan struktural (SEM) digunakan untuk menguji model pengukuran dan struktural yang diusulkan. Temuan: CFA menunjukkan indeks kecocokan yang dapat diterima untuk model pengukuran setelah mempertimbangkan jumlah item yang dikurangi untuk variabel penjelas. Pemodelan persamaan struktural model respekifikasi juga menghasilkan indeks yang sesuai dan menunjukkan bahwa pemberdayaan memediasi pengaruh pemberdayaan kepemimpinan dalam keterlibatan. Keterlibatan ditunjukkan untuk menengahi pengaruh pemberdayaan terhadap komitmen afektif, yang pada gilirannya mempengaruhi niat omset. Batasan / implikasi penelitian: Penggunaan data laporan cross-

sectional menunjukkan perlunya meniru temuan dalam desain longitudinal dengan sampel tambahan. Implikasi Praktis: Hasil dibahas dalam hal pentingnya inisiatif pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk mempromosikan pemberdayaan kepemimpinan, pemberdayaan dan keterlibatan dalam konteks layanan kesehatan. Hasilnya akan menarik bagi praktisi dan peneliti. Orisinalitas / nilai: Penelitian ini memberikan wawasan baru mengenai hubungan antara memberdayakan kepemimpinan, pemberdayaan, keterlibatan, komitmen afektif dan intensi turnover dalam konteks layanan kesehatan.

- [8] Sumi Jha. (2011). Tujuan penelitian: Pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasional terus diminati oleh peneliti maupun praktisi. Ada beberapa penelitian tentang komitmen organisasional. Penelitian berkenaan dengan pemberdayaan psikologis, yang muncul sebagai faktor yang sangat penting bagi pegawai sektor jasa jarang terjadi. Tujuan dari jurnal ini adalah untuk menguji keterkaitan antara pemberdayaan psikologis dan faktor komitmen organisasi. Desain: Ukuran sampel untuk penelitian ini terdiri dari 332 eksekutif IT India. Data dikumpulkan pada saat organisasi berusaha mengatasi resesi. Statistik deskriptif dan inferensial seperti korelasi, regresi dan korelasi kanonik digunakan untuk menganalisis data. Temuan: Hasil analisis data mengkonfirmasi hipotesis yang diambil dari literatur. Sesuai dengan penelitian lain, hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa pemberdayaan psikologis mempengaruhi komitmen afektif dan normatif secara positif. Namun, tidak ada

hubungan antara komitmen pemberdayaan psikologis dan kontinuitas. Implikasi Praktis: Tujuan utama organisasi adalah untuk meningkatkan komitmen afektif di antara karyawan organisasi. Perubahan mendasar yang disarankan dalam jurnal ini adalah untuk menjalani desain pekerjaan dan membuat karyawan memahami pentingnya tugas / pekerjaan mereka. Perasaan di antara karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh mereka memiliki dampak signifikan pada aktivitas kerja sehari-hari akan menghasilkan komitmen afektif tingkat tinggi. Orisinalitas / nilai: Jurnal ini menunjukkan bahwa organisasi dapat mempengaruhi komitmen afektif dan normatif dari karyawan dengan menyediakan pekerjaan yang menantang bagi karyawan, dan dengan memiliki kesesuaian yang benar dengan tujuan.

- [9] Wadhwa & Verghese. (2015). Penelitian ini berfokus pada analisis dampak pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pemberdayaan karyawan adalah ibarat minyak yang melumasi kendaraan demikian pula dalam pelaksanaan organisasi pembelajaran, maka penting untuk mengembangkan pemberdayaan psikologis pada karyawan. Sebagai hasil dari pemberdayaan Karyawan ini memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi seorang karyawan. Dalam skenario ini tekanan kerja tambahan dan struktur gaji tinggi yang muncul menyebabkan retensi rendah. Pemberdayaan karyawan dengan memberikan wewenang kepada individu beserta tanggung jawabnya dapat menurunkan job

switching dan dengan demikian mempertahankan karyawan dengan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Demikian pula kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan retensi seorang karyawan. Jika seorang karyawan merasa pemberdayaan karyawan, maka akan memberikan kontribusi pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada gilirannya akan membantu dalam mempertahankan karyawan. Oleh karena itu dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan aspek penting untuk mempertahankan karyawan di lembaga ini.

- [10] Abdullah et al., (2015). Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi peran mediasi pemberdayaan psikologis yang memediasi hubungan antara pemberdayaan organisasi dan komitmen antara guru sekolah menengah Malaysia. Sekitar 800 guru terlatih di 83 jenis Sekolah Menengah Nasional di tiga Negara Bagian Peninsular Utara Malaysia, yaitu Penang, Kedah dan Perlis dipilih secara acak mengambil bagian dalam penelitian ini. Data untuk penelitian ini diperoleh melalui seperangkat kuesioner yang terbagi dalam tiga bagian. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda. Temuan menunjukkan dimensi makna, kompetensi, dan dampak pemberdayaan psikologis sepenuhnya memediasi hubungan antara pemberdayaan organisasi (daya informal) dan komitmen organisasi afektif. Hasilnya juga menunjukkan bahwa ada pengaruh mediasi signifikan pemberdayaan psikologis dalam hubungan antara pemberdayaan

organisasi dan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi langsung perilaku dan sikap guru dalam organisasi sekolah.

- [11] GoudarzvandChegini & Kheradmand. (2013). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara pemberdayaan dan komitmen organisasional Universitas Guilan dan Universitas Azad Islam, staf cabang Rasht, Iran. Penelitian ini merupakan jenis studi korelasi dan telah diimplementasikan sebagai studi lapangan pada musim semi 2012. Populasi tersebut mencakup seluruh karyawan Universitas Guilan dan Universitas Azad Islam, staf cabang Rasht (N = 973) bahwa dengan metode acak sederhana dan menggunakan Morgan dan Krejciec Tabel, 276 subjek dipilih sebagai sampel. Alat pengumpulan data adalah kuesioner dan data menggunakan indeks statistik deskriptif dan inferensial (uji t dan analisis korelasi Pearson) dianalisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah korelasi antara pemberdayaan dan komitmen organisasional sama dengan 0 / 195 yang menunjukkan bahwa, secara umum, pemberdayaan dapat menjelaskan sekitar 19/5% variabel komitmen organisasi. Juga, koefisien determinasi antara sense of competence dan variabel komitmen organisasi, rasa signifikansi dan komitmen organisasional, rasa kemanjuran dan komitmen organisasi dan rasa pilihan dan komitmen organisasi sama dengan 0,334, 0,1985, 0,09 dan 0/303, masing-masing yang mewakili Hubungan langsung dan signifikan dari komponen yang disebutkan dengan komitmen organisasional. Mengingat hubungan

yang signifikan dan langsung antara komponen pemberdayaan dan komitmen organisasi Universitas Guilan dan Cabang Rasht, staf Universitas Azad Islam, dengan semakin memberdayakan staf, komitmen organisasinya juga akan meningkat.

- [12] Aghaei & Savari. (2014). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara pemberdayaan psikologis dan komitmen profesional guru pendidikan jasmani terpilih di provinsi Khuzestan. Metode penelitian deskriptif korelasional digunakan. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner demografis, kuesioner pemberdayaan psikologis spritzer (1995), dan kuesioner komitmen profesional Allen dan Meyer (1993). Validitas konten dari kuesioner ini dikonfirmasi oleh sepuluh dosen Pendidikan Jasmani yang memiliki keahlian di bidang perilaku organisasi. Dengan menggunakan koefisien alfa Cronbach, reliabilitas kuesioner diperoleh ($\alpha = 0,87$) dan ($\alpha = 0,85$) untuk kuesioner pemberdayaan psikologis sprietzer dan kuesioner komitmen profesional Allen dan Meyer. Populasi penelitian terdiri dari 230 guru pendidikan jasmani pria dan wanita di provinsi Khuzestan. Karena ukuran populasi yang terbatas, semua guru dipilih sebagai sampel. Statistik deskriptif, uji Kolmogrov Smirnof, uji korelasi Spearman, dan regresi berganda bertahap digunakan untuk menganalisis temuan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan signifikan antara subscales pemberdayaan psikologis dan komitmen profesional ($p < 0,01$). Selain itu, hasil analisis regresi menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dan makna

bermakna secara signifikan memprediksi komitmen profesional guru terpilih.

- [13] Ibrahim et al., (2013). Latar Belakang: Perawatan pasien berkualitas tinggi bergantung pada tenaga keperawatan yang diberdayakan untuk memberikan perawatan sesuai dengan standar keperawatan profesional. Sejumlah penelitian telah menetapkan hubungan positif antara pemberdayaan dan hasil keperawatan yang penting seperti efektivitas kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Peserta dan metode: Desain penelitian cross-sectional digunakan untuk menilai hubungan antara pemberdayaan struktural dan psikologis dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi perawat rumah sakit di Rumah Sakit Universitas Utama di Governorat Alexandria. Jumlah perawat yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 150 perawat, dan empat kuesioner wawancara digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Hasil: Rata-rata persentase skor lebih tinggi untuk pemberdayaan psikologis secara keseluruhan (68,75%) dibandingkan dengan pemberdayaan struktural secara keseluruhan (46,25%). Ada korelasi perantara langsung yang signifikan antara persepsi perawat terhadap keseluruhan pemberdayaan struktural dan psikologis dan komitmen organisasinya secara keseluruhan. Tidak ada hubungan yang signifikan antara pemberdayaan struktural dan psikologis, komitmen organisasi dan karakteristik sosiodemografi perawat kecuali komitmen organisasi secara keseluruhan dengan usia ($r = 0,260$), pemberdayaan struktural secara keseluruhan di departemen kerja

($P = 0,031$), dan komitmen organisasi secara keseluruhan dengan Pengalaman menyusui (signifikansi = $0,025$). Kesimpulan dan rekomendasi: Pemberdayaan psikologis secara keseluruhan mencapai persentase skor rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan dengan pemberdayaan struktural secara keseluruhan. Mengubah struktur tempat kerja berada dalam mandat manajer perawat dalam peran mereka sebagai pendukung dan fasilitator perawatan berkualitas tinggi. Kesempatan yang paling signifikan untuk perbaikan adalah di bidang kekuasaan formal, termasuk fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, kreativitas yang terkait dengan pengambilan keputusan bebas, visibilitas, dan sentralitas terhadap tujuan dan tujuan organisasi.

2.7.8. Hubungan empiris X3 – Y2

- [1] Cheasakul & Varma. (2016). Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari pengaruh langsung dan tidak langsung antara semangat dan pemberdayaan perilaku kewargaan organisasional guru di sebuah universitas swasta di Thailand yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Sampel terdiri dari 124 guru yang mengajar di universitas dan Skala Perilaku Kewarganegaraan Organisasional, yang diadaptasi oleh Podsakoff dan Mackenzie (1990), Skala Gairah, yang dikembangkan oleh Vallerand, Carbonneau, Fernet dan Guay (2008), School of Participant Empowerment Scale (SPES) yang dikembangkan oleh Short dan Rinehart (1992) dan Organizational Commitment Scale yang dimodifikasi dari skala asli Meyer dan Allen (1991) oleh Meyer, Allen, dan Smith (1993)

dipekerjakan. Model jalur dengan variabel dependen perilaku kewargaan organisasional dan variabel independen gairah, dan pemberdayaan dan komitmen organisasi mediasi komitmen diuji dengan menggunakan analisis regresi. Terdapat hubungan antara semangat untuk mengajar, pemberdayaan guru, dan komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasional guru. Para guru memiliki perilaku kewargaan organisasional tingkat tinggi, menunjukkan bahwa mereka menunjukkan perilaku sifat diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan peran formal mereka, namun juga mendorong berfungsinya universitas secara efektif.

- [2] Garg & Suri. (2013). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak Pemberdayaan Psikologis terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasional di Sektor Perbankan Umum di India. OCB dianggap sebagai perilaku discretionary yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan, namun dilakukan oleh karyawan sebagai akibat dari pilihan pribadinya. Sampel penelitian ini mencakup 92 karyawan sektor perbankan publik. Parameter tertentu didefinisikan untuk Pemberdayaan Psikologis dan OCB untuk melaksanakan penelitian ini. Korelasi dan korelasi antar memperluas hubungan antara variabel Pemberdayaan Psikologis dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasional. Analisis regresi mengkuantifikasi dampak dari semua parameter yang diambil Pemberdayaan Psikologis pada OCB. Studi penelitian membahas

berbagai rekomendasi dan implikasi yang terkait dengan penelitian ini.

- [3] Shamabadi & Maghool. (2015). Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah serangkaian perilaku tanpa pamrih yang dilakukan oleh staf untuk kesejahteraan personil dan mencapai tujuan organisasi. Namun, fondasi kekayaan setiap organisasi adalah karyawannya, dan memberdayakan mereka akan memberi kesempatan lebih besar untuk meningkatkan produktivitas organisasi, sehingga terutama, karyawan menikmati pekerjaan dan usaha mereka dan kedua, akan memberi banyak manfaat bagi organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba untuk mengkaji masalah ini bahwa apa dampak perilaku kewargaan organisasional terhadap pemberdayaan sumber daya manusia bahwa dengan mengenali dampak tersebut, dapat merencanakan dengan benar untuk menegakkannya. Populasi statistik dari penelitian ini adalah karyawan Water and Wastewater Company (WWC) dari Provinsi Khorasan Razavi dimana sampel statistik mencakup 231 orang. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner perilaku kewargaan organisasional dan pemberdayaan psikologis Spritzer. Uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa distribusi data normal. Salah satu contoh T-test menunjukkan bahwa situasi variabel penelitian adalah tepat. Berdasarkan hasil keluaran perangkat lunak Smart PLS, model pengukuran memiliki reliabilitas yang sesuai (konvergen dan berbeda) dan validitas (beban operasi, faktor reliabilitas komposit dan koefisien alfa Cronbach). Perangkat lunak

Smart PLS digunakan untuk mengkonfirmasi hipotesis utama, dan pada tingkat kepercayaan 95 persen, perilaku kewargaan organisasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap pemberdayaan sumber daya manusia. Tentang sub hipotesis, hasil penelitian menunjukkan bahwa "kebijaksanaan warga negara" dan "penghormatan dan penghormatan" terhadap "pemberdayaan sumber daya manusia" memiliki dampak positif yang signifikan, namun dampak "kesadaran", "kemurahan hati" dan "altruisme" terhadap "pemberdayaan sumber daya manusia" dinyatakan tidak signifikan.

- [4] Kariuki & Kiambati. (2017). Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk menetapkan efek mediasi dan moderasi dari komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasional terhadap hubungan antara pemberdayaan dan kinerja perusahaan. Kajian literatur memberikan gapsthat konseptual dan empiris yang membentuk dasar hipotesis konseptual. Studi ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dan sebuah survei yang menargetkan sebuah perusahaan manufaktur di Kenya dimanfaatkan. Kuesioner survei adalah alat pengumpulan data dan didistribusikan ke 96 pegawai non-manajerial sebuah perusahaan manufaktur. Dari 96 kuesioner yang dikeluarkan secara acak, 86 dikembalikan, menunjukkan tingkat respons 91,6%. Uji reliabilitas menunjukkan bahwa dimensi penelitian dapat disesuaikan. Statistik inferensial digunakan untuk menganalisa data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja organisasi; Komitmen organisasional memediasi hubungan antara pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi; dan OCB tidak memiliki efek moderat.

- [5] Gorji and Ranjbar. (2013). Tujuan dari jurnal ini adalah untuk mempelajari dan mengidentifikasi hubungan antara pemberdayaan psikologis karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasi di perusahaan air dan air limbah. Mengenai tujuan penelitian ini bersifat fungsional dan metodenya dapat diukur-korelatif dan statistik pegawai karyawan adalah 211 orang. Alat pengumpulan data mencakup dua kuesioner standar; Mengacu pada pemberdayaan psikologis Spreitzer dan yang lainnya adalah tentang Orgun dan perilaku organisasi Kanowski Organizational Citizenship yang kelancaran dan perawatannya terbukti melalui metode konseptual dan koefisien Alpha Cronbach masing-masing dengan 0854 dan 0903. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan langsung dan bermakna antara indikator pemberdayaan psikologis karyawan seperti merasa memenuhi syarat, mandiri, efisien, dan bermakna dan perilaku kewarganegaraan.
- [6] Khajehpour et al., (2016). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan pelayan dengan kepuasan kerja, perilaku kewargaan organisasional dan komitmen organisasi dengan mempertimbangkan peran mediasi pemberdayaan psikologis dan keadilan organisasi di perusahaan industri. Metode: Penelitian ini menggunakan metode penelitian korelatif melalui pemodelan persamaan struktural (SEM). Untuk penelitian ini, 232

karyawan dipilih dengan metode Multi-stage sampling. Ukuran penelitian ini meliputi Kuesioner Kepemimpinan Pelatih, Kuesioner Pemberdayaan Psikologis, Kuesioner Keadilan Organisasi, Kuesioner Kepuasan Kerja, Kuesioner Perilaku Kewarganegaraan Organisasional dan Kuesioner Komitmen Organisasi. Data dianalisis melalui Structural Equation Modeling (SEM) dan analisis intermediate. Analisis pemodelan persamaan struktural mendukung kebugaran model yang diusulkan dengan data. Hasil Penelitian: Hasil menunjukkan efek positif langsung dari kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja, perilaku kewargaan organisasional dan komitmen organisasional dan efek positif tidak langsung hubungan ini melalui pemberdayaan psikologis dan keadilan organisasional. Kesimpulan: Organisasi dapat meningkatkan rasa kemampuan dan keadilan organisasi per orang pada karyawan melalui manajer yang menyerap, mempekerjakan, dan melatih dan mempromosikan gaya kepemimpinan pelayan dalam organisasi dan menikmati keuntungan dari hasil akhir, seperti karyawan yang puas dengan Perilaku kewargaan organisasi yang tinggi dan komitmen organisasional.

- [7] Sargolzaei & Keshtegar. (2015). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara pemberdayaan psikologis dan perilaku kewargaan organisasional. Penelitian ini diterapkan dalam hal tujuan dan deskriptif-survey berdasarkan metode pengumpulan data. Dalam penelitian ini, untuk mengumpulkan latar belakang teoritis dan akademis, artikel studi perpustakaan dan jurnal

universitas telah digunakan dan untuk mengumpulkan data statistik untuk menguji hipotesis penelitian, metode lapangan dan penelitian pada populasi statistik telah digunakan. Dalam penelitian ini, untuk mengumpulkan informasi, kuesioner pemberdayaan psikologis (PEQ) dan perilaku kewargaan organisasional (Padskaf) telah digunakan. Untuk populasi penelitian, semua pegawai Maskan Bank di kota Zahedan digunakan. Morgan digunakan untuk menentukan ukuran sampel dimana 130 diperoleh dan distribusi kuesioner bersifat acak. Perangkat lunak SPSS digunakan untuk menganalisa data. Uji deskriptif frekuensi dan mean dan standar deviasi untuk variabel demografi dan variabel utama digunakan serta uji inferensial seperti korelasi Pearson dan regresi linier bertahap digunakan. Hasil data menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komponen pemberdayaan psikologis dan perilaku kewargaan organisasional organisasional.

- [8] Jaffery & Farooq. (2015). Karyawan sektor perbankan biasanya terpapar dengan potensi kelelahan bekerja yang berdampak pada kinerja karyawan mereka. Penelitian ini menguji dampak pemberdayaan struktural terhadap perilaku organisasi organisasi organisasi (selanjutnya disebut OCBO) dan kinerja kerja dan selanjutnya menguji efek mediasi kelelahan kerja dalam hubungan pemberdayaan struktural, OCBO dan kinerja kerja. Dalam penelitian ini, data dari 282 karyawan diambil dari empat bank: baik sektor publik maupun swasta. Teknik sampling dua tahap dilakukan untuk mengumpulkan data. Pada tahap pertama probabilitas cluster

sampling dan pada convenience sampling tahap kedua digunakan. Teknik analisis data yang berbeda seperti korelasi, analisis regresi, digunakan untuk menguji keempat hipotesis penelitian. Temuan menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang kuat antara pemberdayaan struktural dengan OCBO dan kinerja kerja. Hal ini juga membuktikan bahwa kelelahan kerja sangat memediasi hubungan pemberdayaan struktural dan perilaku kewargaan organisasi (OCBO) dan memperlemah hubungan antara pemberdayaan struktural dan kinerja kerja. Temuan ini akan membantu eksekutif SDM organisasi tersebut untuk merumuskan pengembangan di masa depan untuk mengatasi kelelahan dan memastikan kinerja keseluruhan karyawan secara efektif melalui pemberdayaan struktural mereka.

- [9] Najafi et al., (2011). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan kausal antara keadilan organisasi, pemberdayaan psikologis, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan OCB, dengan menguji peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sampel dari 378 pakar pendidikan universitas berpartisipasi dalam penelitian ini. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan model analisis jalur. Temuan berikut ditemukan: Keadilan organisasi secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis juga secara langsung dan positif mempengaruhi kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

dan perilaku kewargaan organisasional. Komitmen organisasi secara langsung mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional. Juga keadilan organisasional dan pemberdayaan psikologis secara positif dan tidak langsung mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional. Indeks yang sesuai menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang sesuai ($\chi^2 / df = 2,74$, RMSEA = 0,068, NFI = 0,99, CFI = 99, dan AGFI = 0,96). Secara umum, seseorang dapat mengatakan jika ada mekanisme untuk keadilan organisasi dan pemberdayaan psikologis dalam sebuah organisasi, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional akan meningkat dan ini pada gilirannya akan memperbaiki perilaku kewargaan organisasional.

- [10] Yangaiya & Abubakar. (2015). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara Pemberdayaan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru sekolah menengah di negara bagian Katsina, Nigeria. Studi ini juga meneliti sub-skala pemberdayaan yang paling baik memprediksi OCB. Penelitian ini menggunakan skala pemberdayaan (ES) dan Organizational Citizenship Behavior Questionnaire Questionnaire (OCBQ) untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Kuesioner diadopsi dan disesuaikan. Sebanyak 370 guru sekolah menengah digunakan sebagai sampel penelitian ini. Regresi berganda standar digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dengan menggunakan Statistical Package for Social Science Research (SPSS) versi 20.0. Temuan menunjukkan bahwa tiga subskala pemberdayaan yaitu;

Memahami kontrol (Pcont), memahami kompetensi (Pcomp) dan internalisasi tujuan (Gintern) memprediksi Organizational Citizenship Behavior ($R^2 = .30$). Selain itu, di antara sub-skala pemberdayaan Pcomp dan Gintern adalah prediktor terbaik OCB dengan masing-masing $\beta .32$ dan $\beta .22$. Namun, p-control adalah prediktor terkecil OCB dengan $\beta .13$. Temuan ini berkontribusi pada literatur yang ada karena sebelumnya beberapa penelitian dilakukan di wilayah Katsina dan Nigeria pada umumnya.

2.7.9. Hubungan empiris pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi

- [1] Berraies et al., (2014). Untuk memperkuat daya saing, perusahaan harus mencari cara yang memungkinkan mereka menjadi inovatif dan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Untuk mencapai tujuan ini, penelitian sebelumnya menyarankan agar perusahaan menerapkan praktik manajerial motivasional. Secara khusus, pemberdayaan karyawan diakui sebagai kunci untuk membangun hubungan amanah dalam organisasi, yang pada gilirannya mengarah pada inovasi dan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Dalam perspektif ini, tujuan dari jurnal ini adalah untuk menguji pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap inovasi dan kinerja organisasi dan untuk mengeksplorasi peran mediasi kepercayaan dalam hubungan ini. Hasil utama studi empiris yang dilakukan dengan sampel 248 perusahaan yang tergabung dalam sektor ICT Tunisia adalah bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepercayaan, inovasi dan kinerja organisasi.

- [2] Patterson et al., (2004). Temuan awal dari penelitian ini adalah bahwa sejauh mana manufaktur terpadu di dalam perusahaan terkait secara positif dengan pemberdayaan. Hal ini jelas bertentangan dengan pendapat mereka bahwa manufaktur terpadu, dalam bentuk ATM, TQM, dan JIT, menyebabkan pekerjaan rendah keterampilan yang tidak beraturan. Sebaliknya, buktinya berlawanan arah, memberikan lebih banyak dukungan kepada mereka yang melihat manufaktur terpadu sebagai memberdayakan karyawan. Meskipun demikian, akan salah jika menyimpulkan hubungan kausal antara manufaktur dan pemberdayaan terpadu. Temuan ini sesuai dengan interpretasi tersebut, namun tetap masuk akal untuk menyarankan agar asosiasi positif menemukan faktor ketiga, seperti kemauan dan kemampuan perusahaan untuk berinovasi.
- [3] Kazlauskaite et al., (2011). Jurnal ini bertujuan untuk mengklarifikasi makna konsep pemberdayaan dan menentukan perannya dalam hubungan kinerja HRM. Desain / metodologi / pendekatan: Survei terhadap 211 karyawan kontak pelanggan di 30 hotel kelas atas di Lituania dilakukan untuk mempelajari pemberdayaan organisasi, sebagai kumpulan kegiatan HRM, dan hubungannya dengan sikap dan perilaku karyawan. Temuan: Perbedaan antara pemberdayaan organisasi, sebagai kumpulan kegiatan HRM, dan pemberdayaan psikologis, sebagai sikap kerja karyawan, dan peran mereka dalam hubungan kinerja HRM. Pemberdayaan organisasi secara positif terkait dengan pemberdayaan psikologis, kepuasan kerja, dan komitmen afektif. Pemberdayaan psikologis dan komitmen afektif

ditemukan untuk menengahi dampak pemberdayaan organisasi terhadap perilaku berorientasi pelanggan. Batasan / implikasi penelitian: Data dikumpulkan dalam satu industri di Lituania; Penelitian lebih lanjut mengenai layanan lainnya perlu dilakukan untuk membuat generalisasi penerapan model kinerja pemberdayaan yang dapat diusulkan ke industri lain. Implikasi Praktis: Dalam konteks hotel kelas atas, di mana pengurangan omset karyawan dan peningkatan kualitas layanan sangat penting, pemberdayaan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, komitmen, pemberdayaan psikologis dan perilaku berorientasi pelanggan. Orisinalitas / nilai: Jurnal ini memberikan bukti empiris tentang efek positif dari praktik HRM yang dirasakan karyawan (pemberdayaan organisasi) terhadap hasil kinerja terkait SDM - sikap karyawan (pemberdayaan psikologis, kepuasan kerja, komitmen afektif) dan perilaku berorientasi pelanggan. Selain itu peran pemberdayaan dalam hubungan kinerja HRM didefinisikan dan diuji secara empiris.

- [4] Lloyd et al., (1999). Jurnal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan menghadirkan efektivitas dengan melibatkan energi dan komitmen staf, konsep kompleks ini memiliki banyak dilema bagi manajemen. Seringkali, pemberdayaan itu digambarkan dalam hal tujuan yang harus dicapai.
- [5] Yang & Choi. (2009). Tujuan jurnal ini adalah untuk menguji pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja tim dalam konteks tim kerja kota. Empat dimensi yang berbeda dari

pemberdayaan karyawan diidentifikasi: otonomi, tanggung jawab, informasi, dan kreativitas. Desain / metodologi / pendekatan: Dengan menggunakan survei terhadap 176 pegawai pemerintah kota AS, penelitian ini melakukan analisis regresi OLS ganda. Studi ini terdiri dari variabel dependen, kinerja tim, pada empat variabel independen: otonomi, tanggung jawab, informasi, dan kreativitas. Temuan: Analisis regresi memberikan bukti empiris untuk mendukung keempat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Studi tersebut mengungkapkan bahwa otonomi, tanggung jawab, informasi, dan kreativitas masing-masing memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja tim. Implikasi Praktis: Studi ini menunjukkan bahwa program pemberdayaan karyawan harus mempertimbangkan dimensi pemberdayaan yang berbeda. Paling tidak, manajer perlu mengingat empat dimensi pemberdayaan yang dibahas dalam penelitian ini. Memahami berbagai dimensi pemberdayaan akan memungkinkan para manajer untuk merancang dan menerapkan program pemberdayaan yang berhasil. Orisinalitas / nilai: Penelitian sebelumnya berfokus pada pengembangan model konseptual dari berbagai dimensi pemberdayaan. Jurnal ini mengambil satu langkah lebih jauh dan memberikan bukti empiris.

- [6] Li et al., (2015). Tujuan jurnal ini adalah untuk menguji hubungan antara pemberdayaan psikologis dan kinerja karyawan Litbang. Efek moderat lokus kontrol dan efek mediasi motivasi kerja intrinsik juga diteliti. Desain: Kuesioner dilengkapi oleh 209 karyawan Litbang dan pengawas langsung mereka dari sebuah lembaga Litbang yang

didanai oleh luar negeri di China. Teknik analisis yang digunakan yaitu regresi hirarkis dan prosedur bootstrap bias untuk menguji hipotesis. Temuan penelitian: Pemberdayaan psikologis berhubungan secara positif dengan tugas karyawan Litbang, kinerja kontekstual dan inovasi. Hubungan antara pemberdayaan psikologis dan kinerja kontekstual dan inovasi ditemukan telah dimoderatori oleh lokus kontrol. Motivasi kerja secara intrinsik sebagian memediasi hubungan pemberdayaan psikologis-kinerja. Batasan / implikasi penelitian: Penelitian cross-sectional, dengan data terbatas pada institusi Litbang yang besar di Shanghai. Hal ini tidak mempertimbangkan variabel pada tingkat organisasi, seperti struktur organisasi dan karakteristik pekerjaan. Implikasi Praktis: Penelitian ini menyoroti pentingnya meningkatkan pemberdayaan psikologis dan motivasi kerja intrinsik untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan. Selain itu, hasil jurnal ini memberikan bukti yang mendukung intervensi manajerial yang bertujuan memotivasi karyawan yang berbeda dalam lokus kontrol. Orisinalitas / nilai: Penelitian ini memperluas literatur pemberdayaan psikologis dengan terlebih dahulu memeriksa mekanisme psikologis dimana pemberdayaan mempengaruhi kinerja kerja dan bagaimana pengaruh ini bergantung pada lokus kontrol individual. Jurnal ini juga memberi wawasan tentang konsep memotivasi karyawan Litbang dalam konteks Cina.

2.7.10. Hubungan empiris komitmen organisasi terhadap OCB

- [1] Mehrabi et al., (2013). Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan hubungan antara komitmen organisasi dan dimensi perilaku kewargaan organisasional yang dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif. Populasi statistik terdiri dari karyawan dengan tingkat pendidikan diploma dan lebih tinggi yaitu dua ratus tujuh puluh orang. Ukuran sampel ditentukan sama dengan seratus lima puluh sembilan menurut Morgan Table. Metode simple random sampling digunakan untuk menentukan sampel anggota. Kuesioner komitmen organisasi standar dengan delapan belas pertanyaan (Allen & Meyer) dan kuesioner perilaku kewargaan organisasi standar dengan dua belas pertanyaan (Netemeyer) adalah alat pengumpulan data. Validitas kuesioner dikonfirmasi melalui validitas isi oleh para ahli dan profesor dan reliabilitas diukur melalui pre-test dan perhitungan alpha Cronbach. Analisis data dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi Pierson dan software SPSS. Temuan tersebut mengungkapkan bahwa tidak ada hubungan antara komitmen organisasional dan perilaku kewargaan organisasional di Pabrik Tekstil namun komitmen organisasional memiliki hubungan positif (langsung) dengan dimensi altruisme dan kesadaran.
- [2] Subejo et al., (2013). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur dan menggambarkan sejauh mana kinerja Dinas Pemadam Kebakaran DKI Jakarta dipengaruhi oleh variabel komitmen organisasi dan kekuatan identitas organisasi dan perilaku

kewargaan organisasional. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Modelling) dengan bantuan program AMOS. Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen penelitian yang didistribusikan ke sampel sebanyak 355 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara perilaku kewargaan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perilaku kewargaan organisasional memediasi hubungan antara komitmen terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, tidak berpengaruh signifikan terhadap identitas organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasional, dan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi penelitian ini adalah perilaku kewargaan organisasional pegawai Dinas Pemadam Kebakaran menjadi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

- [3] Chang et al., (2016). Tujuan jurnal ini adalah untuk menguji hubungan antara praktik SDM (empat aspek), komitmen organisasi dan perilaku kewarganegaraan di sekolah dasar di Taiwan. Empat aspek sumber daya manusia (SDM) meliputi: pengembangan, dukungan, komunikasi dan retensi (RP), pendesakan dan penempatan (RP), pengajaran, pendidikan dan karir (TEC), dan kinerja dan penilaian (PA). Metodologi: Dengan bantuan dari manajer SDM sekolah dan menggunakan strategi varians metode

kewargaan organisasional. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Modelling) dengan bantuan program AMOS. Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen penelitian yang didistribusikan ke sampel sebanyak 355 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara perilaku kewargaan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perilaku kewargaan organisasional memediasi hubungan antara komitmen terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, tidak berpengaruh signifikan terhadap identitas organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasional, dan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi penelitian ini adalah perilaku kewargaan organisasional pegawai Dinas Pemadam Kebakaran menjadi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

- [3] Chang et al., (2016). Tujuan jurnal ini adalah untuk menguji hubungan antara praktik SDM (empat aspek), komitmen organisasi dan perilaku kewarganegaraan di sekolah dasar di Taiwan. Empat aspek sumber daya manusia (SDM) meliputi: pengembangan, dukungan, komunikasi dan retensi (RP), pendesakan dan penempatan (RP), pengajaran, pendidikan dan karir (TEC), dan kinerja dan penilaian (PA). Metodologi: Dengan bantuan dari manajer SDM sekolah dan menggunakan strategi varians metode

anti-umum, data penelitian dari 568 guru incumbent di Taiwan dikumpulkan, dianalisis dan dievaluasi. Temuan: Berbeda dengan penelitian sebelumnya, yang menyoroti manfaat praktik SDM, penelitian ini menemukan bahwa praktik SDM mungkin tidak serta merta berkontribusi pada perilaku kewarganegaraan. Guru dengan persepsi positif tentang RP dan TEC lebih cenderung menunjukkan perilaku kewarganegaraan, sedangkan guru dengan persepsi positif tentang SCR dan PA. Selain itu, studi ini menemukan tiga moderator: komitmen organisasi afektif (AOC), peringkat jabatan, dan ukuran kampus. Analisis menunjukkan bahwa guru dengan lebih AOC, posisi yang lebih tinggi dan dari kampus yang lebih kecil lebih cenderung untuk menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB). Orisinalitas jurnal: Studi ini lebih memperhatikan hubungan HR-OCB di Taiwan. Ini menunjukkan bahwa persepsi positif tentang praktik SDM mungkin tidak serta merta berkontribusi terhadap kejadian OCB. Selain itu, hasilnya menunjukkan bahwa guru memiliki pandangan yang berbeda mengenai berbagai aspek SDM. Secara khusus, aspek pembangunan RP dan TEC mendapat tingkat persepsi positif yang relatif lebih tinggi, sedangkan aspek SCR dan PA mendapat tingkat persepsi positif yang relatif rendah. Pertanyaan muncul mengenai apakah praktik SDM dapat menyebabkan lebih banyak OCB di sekolah dasar. Jika pernyataan ini benar, manajer sekolah harus memikirkan lebih jauh bagaimana cara mempromosikan OCB

dengan menggunakan kebijakan lain, daripada mengandalkan praktik SDM yang diselidiki di sini.

- [4] Zayas-Ortiz et al., (2015). Tujuan jurnal ini adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan antara komitmen dan perilaku kewarganegaraan organisasional antara pegawai bank. Desain: Jurnal ini didasarkan pada hasil disertasi doktor, yang merupakan studi kasus yang menggabungkan metodologi campuran. Hasilnya memvalidasi model konseptual yang diajukan oleh peneliti dan menjawab pertanyaan penelitian. Instrumen pengukuran yang digunakan meliputi skala kewargaan organisasional dan skala komitmen organisasi, dikembangkan dan divalidasi oleh Rosario et al. (2004). Temuan: Jurnal ini menemukan bahwa ada korelasi positif antara komitmen organisasi dan indikator perilaku kewarganegaraan organisasional dan moral kewarganegaraan, kesopanan dan dimensi altruisme yang ditunjukkan oleh karyawan. Dimensi komitmen afektif dan moral memiliki korelasi terkuat dengan dimensi kewarganegaraan kewarganegaraan organisasional. Batasan / implikasi penelitian: Sampel hanya terdiri dari pegawai private banking. Implikasi Praktis: Organisasi harus mendukung komitmen afektif dan moral dalam personil mereka untuk mengembangkan perilaku kewarganegaraan yang kuat. Implikasi sosial: Komitmen organisasi dengan demonstrasi perilaku kewarganegaraan, keutamaan kewarganegaraan, dan kesopanan dan dimensi altruisme dapat mempengaruhi organisasi dan masyarakat menciptakan basis yang baik untuk meningkatkan kualitas hidup.

Orisinalitas / nilai: Ini adalah usaha pertama untuk mempelajari hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasional pada sampel pegawai perbankan swasta di Puerto Riko.

- [5] Khaleh & Naji. (2016). Komitmen organisasi telah dianggap sebagai konsep terpenting dalam dimensi perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Di semua organisasi, komitmen organisasi memberikan efek positif pada kinerja anggota staf. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan tenaga kerja yang berkomitmen dan bertanggung jawab. Penelitian saat ini telah membahas survei sejauh mana komponen komitmen organisasi berkaitan dengan kewarganegaraan organisasional di antara staf perawat di rumah sakit Al-Zahra (semoga Tuhan memberikan yang terbaik) di tahun 2015. Penelitian saat ini adalah penelitian korelasi deskriptif. Dan ini adalah penelitian terapan dari sudut pandang objektif. Populasi penelitian meliputi Al-Zahra (semoga Tuhan memberikan yang terbaik) staf rumah sakit keperawatan di tahun 2015 dan mereka dipilih berdasarkan metode ketersediaan dan jumlah sampel penelitian rata-rata mencapai sekitar 130 orang. Untuk mengumpulkan informasi karakteristik demografi, menggunakan kuesioner komitmen organisasi Allen-Mayer dan kuesioner perilaku kewargaan organisasi Podsakoff juga diterapkan. Analisis data yang dilakukan melalui statistik deskriptif meliputi frekuensi, mean dan persentase dan statistik inferensial termasuk koefisien korelasi Mann-Whitney, χ^2 dan Pierson dengan

memanfaatkan SPSS 20. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara afektif dan normatif. Komponen komitmen dan perilaku kewargaan organisasional karyawan. Menurut hubungan antara komitmen organisasional dan staf keperawatan, perilaku anggota staf kewarganegaraan harus dipilih dari kalangan individu yang berkomitmen dan bertanggung jawab agar tujuan dan tujuan organisasi dapat maju dan para manajer harus menetapkan dasar bagi kemajuan dan sublimasi staf.

2.7.11. Hubungan empiris komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi

- [1] Tolentino. (2013). Komitmen organisasi (OC) adalah salah satu konsep paling mendasar yang telah dieksplorasi dalam kaitannya dengan motivasi dan produktivitas tenaga kerja. Pentingnya dalam organisasi apapun tidak dapat diremehkan. Hal ini diyakini bahwa karyawan dengan organisasi yang kuat akan bekerja lebih keras untuk berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini meneliti komitmen organisasional antara pegawai akademik dan administrasi universitas sewaan dengan menggunakan Model Tiga Komponen Allen dan Meyer (TCM). Hal itu juga menggambarkan kinerja kedua kelompok. Temuan mengungkapkan bahwa tenaga akademik dan administrasi memiliki keinginan kuat untuk tinggal di universitas. Keinginan para akademisi untuk tetap tinggal di universitas hanya digerakkan oleh "kebutuhan" karena mereka melihat banyak kesempatan yang ada di luar sementara untuk staf administrasi, keinginan untuk tinggal karena "kebutuhan" itu kuat karena mereka menyadari bahwa hal itu akan sangat Sulit bagi

mereka untuk meninggalkan universitas meskipun mereka menginginkannya. Baik tenaga akademik dan administrasi berkeinginan untuk tinggal di universitas karena mereka merasa harus melakukannya. Perasaan ini didorong oleh kesetiaan mereka ke universitas. Pegawai akademik memiliki komitmen afektif dan normatif yang lebih kuat daripada administrasi sedangkan petugas administrasi memiliki komitmen kontinyu yang lebih kuat daripada akademisi. Baik tenaga akademik maupun administrasi berkinerja sangat baik dalam pekerjaan mereka. Diantara akademisi, hanya komitmen afektif yang berkorelasi secara signifikan dengan kinerja kerja sedangkan di antara administratif, tidak ada dimensi komitmen tunggal yang terkait dengan kinerja pekerjaan.

- [2] Memari et al., (2013). Studi ini menyelidiki hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja kerja karyawan di Bank Meli di Kurdistan Iran. Hasilnya menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen organisasional dengan kinerja kerja karyawan. Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki korelasi positif dan signifikan dengan kinerja pekerja. Selanjutnya, studi ini mengeksplorasi kinerja pekerjaan karyawan dengan empat variabel demografis, sehingga pegawai laki-laki berprestasi tinggi berhadapan dengan rekan perempuan mereka. Implikasi dan keterbatasan juga dibahas di akhir jurnal.
- [3] Roca-Puig et al., (2007). Tujuan jurnal ini adalah untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap karyawan (OCE) terhadap

kinerja organisasi melalui dua pendekatan yang berbeda - pendekatan konfiguratif dan pendekatan universalistik. Model teoritis yang dirumuskan dalam jurnal ini mengintegrasikan kedua proposisi tersebut dengan tujuan menganalisis yang memiliki dampak paling relevan terhadap kinerja organisasi. Desain: Model persamaan struktural diterapkan untuk menguji proposisi ini dengan menggunakan survei sampel acak dari 230 perusahaan jasa. Temuan: Ditemukan bahwa hipotesis konfigurasi lebih penting daripada hipotesis universalis. Batasan penelitian: Studi ini hanya mencakup informasi dari salah satu anggota staf manajemen eksekutif. Penelitian ini merupakan upaya awal dalam literatur pengelolaan sumber daya manusia strategis untuk menguji perspektif konfiguratif sebagai pola kovarian. Implikasi praktis: OCE dengan sendirinya tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini diperlukan untuk mempertimbangkan konteks di mana penerapannya untuk memahami pengaruh OCE terhadap kinerja. Ini menjelaskan mengapa tidak semua pengusaha mengejar model OCE. Orisinalitas / nilai: Terbukti bahwa "fit as covariation" cukup memadai untuk mempelajari teori konfiguratif. Sebuah visi komplementer tentang hipotesis konfiguratif dan universalistik diadopsi, yang menurutnya kedua hipotesis ini tidak bertentangan dan dapat diuji secara bersamaan.

- [4] Cuyper & Witte. (2011). Jurnal ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara self-rated complobility (SRE) dan komitmen organisasi afektif dan kinerja untuk menyelidiki apa yang disebut

paradoks manajemen, yaitu gagasan bahwa SRE berkaitan dengan kinerja, namun juga untuk mengurangi komitmen. SRE memperhatikan persepsi pekerja tentang semua peluang kerja SRE yang tersedia (SSP kuantitatif) atau lebih baik (kualitatif SRE) pada pasar kerja internal (internal SRE) dan / atau eksternal (eksternal SRE). Hal ini menyebabkan empat jenis SRE: SRE kuantitatif internal; SRE kualitatif internal; SRE kuantitatif eksternal; Dan SRE kualitatif eksternal. Desain: Analisis didasarkan pada sampel 551 pekerja dari sembilan organisasi: sebuah organisasi besar Belgia yang menyediakan layanan sumber daya manusia, dan delapan sekolah. Hipotesis diuji dengan pemodelan persamaan struktural, akuntansi juga untuk perbedaan sektor. Temuan: SRE kuantitatif internal dikaitkan secara positif dengan komitmen organisasi afektif secara langsung maupun tidak langsung melalui SRE kualitatif internal. SRE kuantitatif eksternal berhubungan negatif dengan komitmen organisasi afektif melalui SRE kualitatif eksternal. Namun, hubungan langsung dan positif terbentuk antara SRE kuantitatif eksternal dan komitmen organisasi afektif. Komitmen organisasi afektif berhubungan positif dengan kinerja. Orisinalitas / nilai: Penelitian ini termasuk yang pertama menguji secara empiris dan membuktikan salahnya paradoks manajemen. Kekuatan lainnya adalah bahwa studi ini mengembangkan SRE sebagai konstruksi multi dimensi.

- [5] Suliman & Kathairi. (2012). Tujuan jurnal ini adalah untuk menguji hubungan potensial antara keadilan organisasi, komitmen

organisasional (loyalitas karyawan) dan kinerja kerja di negara berkembang. Ini juga berfokus pada pengalaman dan persepsi keadilan / keadilan di tempat kerja, dan bagaimanapun persepsi semacam itu memprediksi komitmen organisasi dan kinerja pekerjaan. Metodologi: Sebuah survei dilakukan dalam setting organisasi yang terdiri dari tiga organisasi pemerintah. Sampel terdiri dari 500 karyawan tetap. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dikelola sendiri dan dianalisis dengan menggunakan SPSS. Temuan: Temuan menunjukkan bahwa keadilan organisasi (prosedural, interaksional) berkorelasi positif dan signifikan dengan komitmen afektif dan kontinuitas serta kinerja kerja. Selain itu, hasil dari bentuk statistik mendukung efek moderat dari komitmen afektif dan kelanjutan dari kinerja pekerjaan yang tinggi. Batasan / implikasi penelitian: Sampel hanya mewakili sektor pemerintah dan hanya satu emirat dari tujuh emirat UEA. Implikasi temuan untuk peneliti bersama beberapa panduan di masa depan dibahas di koran. Implikasi Praktis: Jurnal ini memberi para praktisi beberapa saran tentang pemahaman dan pengelolaan keadilan, komitmen dan kinerja kerja. Orisinalitas / nilai: Jurnal ini adalah studi pertama di UAE dan Timur Tengah yang meneliti keterkaitan antara keadilan, komitmen dan kinerja di organisasi milik negara.

2.7.12. Hubungan empiris OCB terhadap kinerja organisasi

- [1] Pavalache-Ilie. (2014). Hubungan antara sindrom tentara yang baik dan kepuasan kerja, kepribadian dan variabel sosio-demografis diselidiki dalam dua studi independen korelasional, yang dilakukan

di Rumania terhadap karyawan berbasis kontrak dari tentara dan karyawan dari organisasi publik dan swasta. Hasilnya menunjukkan bahwa orang puas dengan pekerjaan mereka cenderung sering mengadopsi perilaku kewargaan organisasional. Perilaku ini terkait dengan self-efficacy, internal, dan lama dalam pelayanan di dalam organisasi. Di organisasi publik, ketersediaan untuk berkontribusi dengan perilaku ekstra peran di tempat kerja lebih intensif daripada di sektor swasta. Orang yang memiliki tingkat pendidikan tinggi lebih banyak terlibat dalam perilaku relawan.

- [2] Kolade et al., (2014). Penelitian ini menguji hubungan antara perilaku kewargaan organisasional, citra perusahaan rumah sakit dan kinerja. Kuesioner dibagikan kepada 350 pasien dan 298 kuesioner yang dapat digunakan dikembalikan dengan tingkat pengembalian sebesar 85,7%. Studi ini menggunakan Structural Equation Model untuk menguji empat hipotesis mengenai perilaku kewargaan organisasional, gambaran dan kinerja perusahaan rumah sakit. Temuan tersebut mengungkapkan bahwa rumah sakit dapat meningkatkan kinerja melalui perilaku kewargaan organisasional dan citra perusahaan yang positif. Namun, ditemukan juga adanya kovariansi negatif antara perilaku kewargaan organisasional dan citra perusahaan rumah sakit meskipun kontribusi positif masing-masing terhadap kinerja. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit harus mengembangkan iklim organisasi (seperti pengakuan, penghargaan tambahan, promosi, dll.) Dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasional dan

meningkatkan citra perusahaan yang positif sekaligus mencegah situasi yang akan membuat staf enggan untuk memberikan layanan terkait pekerjaan ekstra positif.

- [3] Moideenkutty et al., (2005). Jurnal ini bereplikasi dengan sampel India yang berinsulasi, temuan menjelaskan bahwa evaluasi manajerial terhadap kinerja karyawan dipengaruhi oleh produktivitas obyektif dan perilaku kewargaan organisasional. Merujuk data dari para pengelola 104 perwakilan penjualan farmasi India dan catatan perusahaan mereplikasi temuan penelitian sebelumnya. Sementara produktivitas obyektif saja menyumbang 9 persen varians dalam kinerja subjektif, produktivitas obyektif dan perilaku kewargaan organisasional menyumbang 41 persen variansnya. Implikasi temuan untuk penelitian dan praktik manajerial di masa depan dibahas.
- [4] Sevi. (2010). Tujuan dari jurnal ini adalah untuk menguji pengaruh perilaku kewargaan organisasional (OCB) terhadap efektivitas organisasi. Secara khusus, ia menyelidiki dampak membantu perilaku pada kelompok di mana anggota menahan usaha pada pekerjaan. Desain / metodologi / pendekatan: Hasil diambil dari model simulasi berbasis agen dari kelompok kerja yang harus menyelesaikan beberapa tugas untuk durasi tertentu. Temuan: Bila ada upaya menahan anggota kelompok, OCB menurunkan keefektifan organisasi; Sebaliknya, ketika individu memberikan banyak usaha dalam pekerjaan, OCB meningkatkan kinerja kelompok. Kinerja tinggi dicapai oleh kelompok yang mampu belajar

saat OCB sesuai dan pas. Batasan / implikasi penelitian: Keterbatasan jurnal ini sangat terkait dengan tidak adanya analisis empiris. Model simulasi memberikan teori logis dan konsisten yang memerlukan validasi empiris. Implikasi Praktis: Jurnal ini membantu pekerja dan supervisor karena memperingatkan mereka mengenai kesenjangan OCB dan menunjukkan bahwa sebagai pengganti OCB yang buta, kelompok tersebut perlu membagikan OCB cerdas untuk menumbuhkan altruisme dengan orang-orang yang bekerja keras, dan untuk mengecualikan yang lain. Orisinalitas / nilai: Dalam studi determinan dan konsekuensi OCB, akademi hampir secara eksklusif mengumpulkan faktor positif. Jurnal ini menunjukkan sisi gelap OCB dan ini menegaskan bahwa efek kewarganegaraan terhadap kinerja organisasi tidak ditentukan sebagai asumsi konseptual. Efektivitas diyakinkan oleh OCB yang dinamis dan selektif hanya terhadap pekerja yang baik.

- [5] Tsai & Lin. (2014). Tujuan jurnal ini adalah untuk mensurvei relawan dan karyawan penuh waktu di organisasi nirlaba internasional (NPO) dan menajaki hubungan antara kontrak psikologis (PC), perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behavior / OCB) dan kinerja organisasi (OP). Desain / metodologi / pendekatan: Menggunakan 573 tanggapan yang dapat digunakan, sebuah model persamaan struktural linier (SEM) dikembangkan untuk menguji hubungan. Temuan: Hasil menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara PC dan OCB, OCB dan OP dan PC dan OP. Mereka juga menunjukkan efek mediasi OCB pada

hubungan antara PC dan OP. Batasan / implikasi penelitian: Selain efek mediasi, OCB dan variabel lainnya mungkin memberikan efek moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara PC dan OP. Perusahaan dapat melakukan studi longitudinal untuk memeriksa perubahan dampak PC dan OCB terhadap OP. Implikasi Praktis: Perusahaan yang mengejar pasar China harus bekerja sama dengan NPO dalam banyak hal termasuk pemasaran untuk tujuan filantropis, mendukung layanan sukarelawan dan mensponsori NPO. Dengan cara ini citra perusahaan akan membaik dan bisnisnya akan berkembang di antara pelanggan China-nya. Orisinalitas / nilai: Masalah anggaran sering memaksa NPO untuk mengurangi staf penuh waktu, sehingga sebagian besar operasi mereka bergantung pada sejumlah besar sukarelawan. Studi ini menawarkan panduan praktis bagi NPO untuk secara efektif menarik perhatian dan mendukung relawan dan karyawan untuk mencapai tujuan organisasinya.

- [6] Mayfield & Mayfield. (2014). Peningkatan OCB adalah catatan yang harus diperhatikan para pemimpin. Langkah pertama adalah memahami level OCB saat ini. Pada tingkat yang lebih dalam, ketika sebuah organisasi memiliki OCB karyawan rendah, ia sering memiliki budaya yang tidak menghormatinya. Jika tidak, alat untuk mendorong OCB akan hadir dalam rangkaian nilai, norma, dan proses yang diterima, yang menentukan budaya organisasi. Saat menerapkan transformasi ke budaya OCB, pemimpin organisasi harus mempertimbangkan hambatan - terutama dari manajer yang

mungkin merasa terancam oleh perubahan tersebut. Memperkenalkan perubahan yang berhasil akan melibatkan komunikasi visi yang menarik dimana kontrak sosial baru diperkenalkan, seperti organisasi yang memberi manfaat bagi karyawan setia yang bekerja ekstra.

- [7] Nielsen et al., (2009). Sebagian besar penelitian tentang hubungan antara organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja telah dilakukan pada tingkat individu. Selama 10 tahun terakhir, bagaimanapun, penelitian tingkat kelompok tentang hubungan itu telah mulai muncul. Artikel ini secara meta-analitis mengulas 38 sampel independen ($N = 3.097$) di mana hubungan antara OCB dan kinerja dipelajari di tingkat kelompok. Analisis dalam penelitian ini menunjukkan hubungan keseluruhan positif antara OCB dan kinerja ($p = .29$), serta adanya beberapa variabel moderat. Implikasi teoritis dari temuan ini dibahas, dan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya ditawarkan.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Penelitian ini mengadopsi *grand theory organizational behavior* (perilaku organisasi) yang diuraikan berdasarkan pada tingkah laku individu-individu dalam organisasi yang merujuk pada berbagai penelitian empiris. Kinerja perusahaan sebagai bagian dari konsep perilaku organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor, sehingga bagian ini mendeskripsikan tentang kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Membahas tentang kinerja organisasi merupakan issue yang sangat menarik untuk diteliti pada perusahaan bisnis. Kondisi ini tidak terlepas dari harapan perusahaan yang mendambakan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Peningkatan kinerja akan menguntungkan perusahaan itu sendiri dan juga karyawan, keuntungan tersebut antara lain berupa peningkatan pendapatan (*revenue*) atau peningkatan laba. Kinerja organisasi dan kualitas sumber daya manusia serta tujuan perusahaan menjadi satu kesatuan yang tidak terpisahkan secara totalitas (Zunaidah & Budiman, 2014). Ukuran kinerja yang optimal adalah kinerja yang sesuai dengan standar perusahaan dan bersinergi dengan tujuan perusahaan (Masrukhin & Waridin, 2006). Kinerja identik dengan hasil kerja seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan standar yang berlaku (Rivai, 2003).

Penilaian kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau program kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.

Penilaian hasil kerja sebagai suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja dimana terdapat berbagai faktor seperti: a) faktor kelemahan dan kekurangan; b) faktor realistik dan obyektif; c) hasil penilaian mengandung unsur nilai positif, negatif dan kesempatan untuk memahami; d) faktor dokumentasi dan arsip kepegawaian; e) merupakan bahan pertimbangan dalam setiap keputusan yang diambil menyangkut kepegawaian.

Penilaian sebagai suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau benda". Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan organisasi. Kegiatan penilaian kinerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Penilaian kinerja meliputi: (1) penetapan standar prestasi kerja; (2) penilaian prestasi kerja aktual dalam hubungan dengan standar-standar; dan (3) memberi umpan balik kepada seluruh anggota organisasi dengan tujuan memotivasi untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja.

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian kemudian didukung dengan berbagai teori dan kajian empiris, sehingga hubungan antara variabel eksogen dan endogen memiliki standing position yang jelas dan didukung oleh berbagai penelitian terdahulu yang memiliki grand theory yang kokoh. Hubungan antar variabel tersebut yaitu: *learning organization* terhadap komitmen organisasi (Atak & Ertugut (2010); Ahmad et al. (2013); Andjarsari et al. (2013); Rose et al. (2009); dan Wang (2007). *Learning organization* terhadap OCB yang telah diteliti oleh beberapa peneliti seperti Chang et al. (2011); Alanoğlu & Demirtaş (2016); Somech & Drach-Zahavy (2004); Jo & Joo (2011); dan Husain et al. (2013).

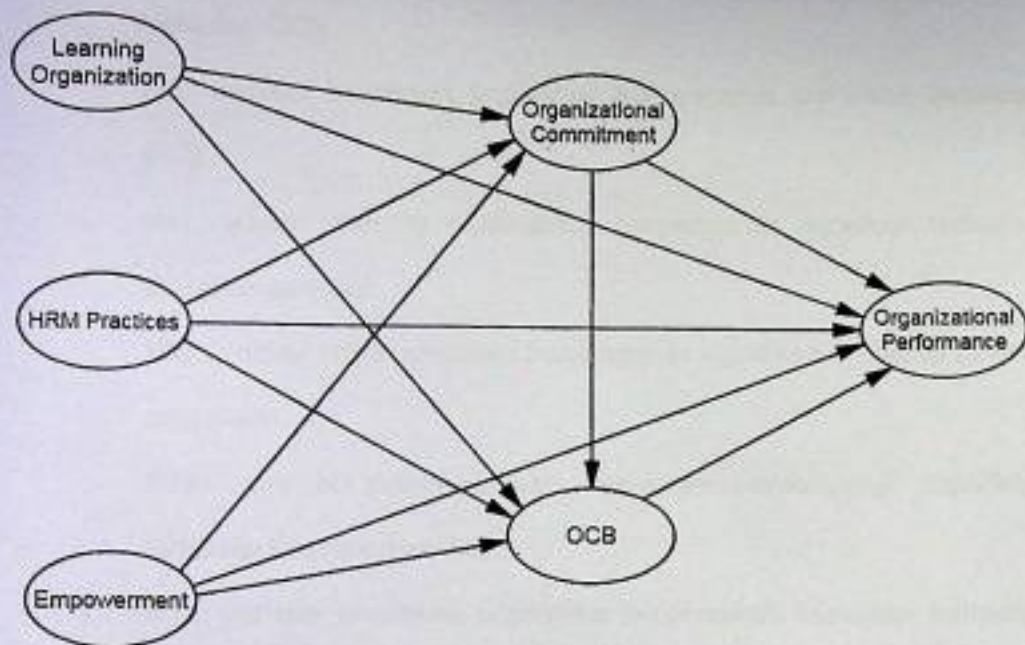
Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja organisasi juga didukung oleh berbagai temuan terdahulu diantaranya Hatane (2015); Kalmuk & Acar (2015); Giniuniene & Jurksiene (2015); Chao (2017); dan Aragón et al. (2014).

HRM *practices* terhadap komitmen organisasi didukung oleh studi Paşaoğlu (2015); Sendogdu et al. (2013); Tang et al. (2006); Zaitouni et al. (2011); dan Scheible & Bastos (2013). Studi Paré & Tremblay (2007); Sun et al. (2007); Chang et al. (2016); Paré & Tremblay (2007); dan Snape & Redman (2009) menyatakan dalam temuannya bahwa HRM *practices* memiliki pengaruh terhadap OCB. HRM *practices* terhadap kinerja organisasi (Sánchez et al., (2015); Kagaari et al., (2010); Kagaari et al., (2010); Kagaari. (2011); dan Cunha et al., (2003).

Pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi diperkuat oleh penelitian Cheasakul & Varma (2016); Hanaysha (2016); Rawat (2011); Sahoo & Das (2011); dan Jafari et al. (2013). Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap OCB berdasarkan referensi empiris diantaranya Cheasakul & Varma (2016); Garg & Suri (2013); Shamabadi & Maghool (2015); Kariuki & Kiambati (2017); dan Gorji and Ranjbar (2013). Berraies et al., (2014); Patterson et al. (2004); Kazlauskaite et al. (2011); Lloyd et al. (1999); dan Yang & Choi (2009) dalam temuannya bahwa pemberdayaan karyawan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Komitmen organisasi terhadap OCB sesuai dengan temuan Mehrabi et al. (2013); Subejo et al. (2013); Chang et al. (2016); Zayas-Ortiz et al. (2015); dan Khaleh & Naji (2016). Tolentino (2013); Memari et al. (2013); Roca-Puig et al., (2007); Cuyper & Witte (2011); dan Suliman & Kathairi (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. OCB

terhadap kinerja organisasi (Pavalache-Ilie, 2014; Kolade et al., 2014; Moideenkutty et al., 2005; Sevi, 2010; dan Tsai & Lin 2014). Dengan demikian maka dirumuskan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

3.2. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

H1: variabel *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

H2: variabel *HRM practices* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

H3: variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

H4: variabel *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap OCB.

H5: variabel HRM *practices* berpengaruh signifikan terhadap OCB.

H6: variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap OCB.

H7: variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

H8: variabel *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

H9: variabel HRM *practices* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

H10: variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

H11: variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

H12: variabel OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

THE HISTORY OF THE

Faint, illegible text covering most of the page, likely bleed-through from the reverse side. The text appears to be organized into several paragraphs and possibly includes a list or table of contents.



BAB IV METODE PENELITIAN

4.1. Jenis dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dengan menempatkan elemen-elemen organisasi sebagai *exogeneous* variabel dan kinerja organisasi sebagai *endogeneous* variabel, serta komitmen organisasi dan OCB sebagai *intervening* variabel. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi fakta empiris dan fenomena yang menjadi issue dari obyek penelitian, dan selanjutnya melakukan penyelidikan untuk menjelaskan fenomena permasalahan yang didasarkan pada variabel-variabel yang diteliti melalui sampel penelitian.

4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2015 terhadap 23 perusahaan BUMD DKI Jakarta. Pemilihan objek penelitian ini karena pertimbangan kemudahan mendapatkan data primer maupun sekunder, serta issue yang ada pada perusahaan BUMD sangat relevan untuk diteliti. Waktu penelitian sejak bulan November 2015 sampai dengan bulan Maret 2016.

4.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah

pimpinan, manajer, dan karyawan di 23 perusahaan BUMD DKI Jakarta. Merujuk pada data.jakarta.go.id diperoleh jumlah karyawan sebanyak 5.379, sedangkan jumlah pimpinan dan manajer sebanyak 108. Sampel penelitian ini lebih spesifik pada pimpinan dan manajer bagian SDM, karena mereka terlibat dan aktif dalam komite strategis perusahaan untuk merumuskan perencanaan strategis serta visi misi organisasi, sehingga unit analisis penelitian ini tertuju pada pimpinan dan manajer bagian SDM. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *proportional random sampling*. Metode *proportional random sampling* memberikan peluang yang sama bersifat tak terbatas untuk setiap elemen populasi untuk dipilih menjadi sampel yang diambil berdasarkan strata (kelas) dengan jumlah yang proporsional.

Pengambilan sampel berdasarkan divisi (jabatan struktural) dan para karyawan (non struktural), sampel tersebut terdiri dari Direktur SDM, Manager SDM, Kabag SDM, Kasubag SDM, serta karyawan dengan proporsi 4 (empat) orang pejabat struktural, dan 4 orang karyawan (dipilih berdasarkan quota sampling dan random sampling) struktural pada masing-masing perusahaan, sehingga jumlah sampel dari 23 perusahaan berjumlah sebanyak 184 orang. Jumlah sampel ini merujuk pada standar yang ditetapkan Hair et al. (1998), ukuran sampel minimal untuk analisis SEM yaitu 100-200. Peneliti menetapkan jumlah 184 dengan pertimbangan tingkat kesulitan mendapatkan data primer (penyebaran kuesioner) pada 23 perusahaan BUMD. Kerangka sampel yang jelas yang memuat semua elemen sampel. Berikut ini disajikan sampel penelitian secara terperinci sebagai berikut.

Tabel 4.1. Populasi dan Sampel Penelitian

Kategori Usaha	Perusahaan	Pimpinan/ Direksi	Kategori Sampel				Karyawan
			Direktur SDM	Manager SDM	Kabag SDM	Kasubag SDM	
Perbankan & Keuangan	PT Bank DKI	5	-	1	-	-	1.272
	PT Asuransi Bangunan Askrida	3	1	1	-	-	317
Bidang Properti	PT. Pembangunan Jaya	3	1	-	-	-	51
	PD Pembangunan Sarana Jaya	2	-	1	1	-	77
	PT. Jakarta Propertindo	4	-	1	-	-	101
	PT. Kawasan Berikat Nusantara (Persero)	3	1	1	-	-	28
	PT (Pesero) Jakarta Industrial Estate Pulogadung	3	-	-	1	-	116
	Badan Pengelola Taman Hiburan Rakyat Lokasari Provinsi DKI Jakarta	1	-	1	1	1	32
	Bidang Perdagangan & Industri	Bumi Grafika Jaya	2	-	-	1	1
	PT. Rheem Indonesia	2	-	1	1	-	35
	Perusahaan Daerah Dharma Jaya	3	-	1	1	-	124
	Perusahaan Daerah Pasar Jaya	4	-	-	-	-	1.045
	PT. Alakasa Industrindo	1	-	1	1	1	47
	PT. Delta Djakarta Tbk	5	-	1	-	-	86
	PT. Cemal Toka	2	-	1	1	-	31
	PT. Food Station Tjipinang Jaya	5	1	1	-	-	57
Hotel dan Pariwisata	PT. Jakarta Tourisindo	3	1	1	-	-	489
	PT. Pembangunan Jaya Ancol (Tbk)	4	-	1	-	-	891
	PT. Pakuan Internasional	3	-	1	-	-	61
	PT. Grahasari Suryajaya	2	-	1	1	-	33
	PT. Jakarta Internasional Expo	3	-	1	-	-	55
Bidang Jasa Utilitas	PDAM Jaya	3	1	1	1	1	285
	PAL Jaya	3	-	1	-	-	107
Total Populasi			108				5.379
Total Sampel			92				92
			184				

4.4. Metode Pengumpulan Data

1. Dokumentasi

Dokumentasi yang dibutuhkan adalah berbagai dokumen yang menunjukkan atau menggambarkan data dan informasi penting yang berhubungan dengan penelitian.

2. Kuesioner

Memberikan kuesioner kepada responden yang telah memenuhi kriteria sampel penelitian. Kuesioner ini disusun dalam bentuk pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden. Alasan menggunakan metode kuesioner adalah sebagai berikut:

- a. Interpretasi subjek terhadap pernyataan yang diajukan kepada responden diharapkan sesuai dengan maksud peneliti.
- b. Dalam menjawab pertanyaan responden dapat lebih leluasa, karena tidak dipengaruhi oleh sikap mental hubungan antar responden dengan peneliti.
- c. Data yang terkumpul dapat dengan mudah dianalisa, masing-masing jawaban akan diberi skala nilai sesuai dengan pilihan jawaban.

4.5. Penentuan Alat Ukur

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuisisioner. Tujuannya agar jawaban yang terkumpul dapat diolah secara kuantitatif. Kuisisioner ini berdasarkan variabel yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya. Kuisisioner yang dibuat disusun dengan kalimat-kalimat yang sederhana sehingga diharapkan mudah dimengerti oleh para responden, dan juga dapat menjawab dengan cepat dan baik.

Skala yang digunakan dalam kuisioner ini adalah skala Likert. Dengan pertimbangan alat analisis ini, yang bisa lebih baik untuk melakukan pengolahan data, yang datanya berbentuk perhitungan koefisien korelasi atau total skor. Tingkat ukuran skala yang digunakan adalah ukuran skala ordinal, karena dalam penelitian ini hanya ingin mengetahui apakah objek itu memiliki tingkat ukuran karakteristik yang rendah atau tinggi.

4.6. Metode dan Alat Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk analisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Analisis Pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini maka tehnik analisis yang akan digunakan adalah SEM yang dioperasikan melalui program AMOS.

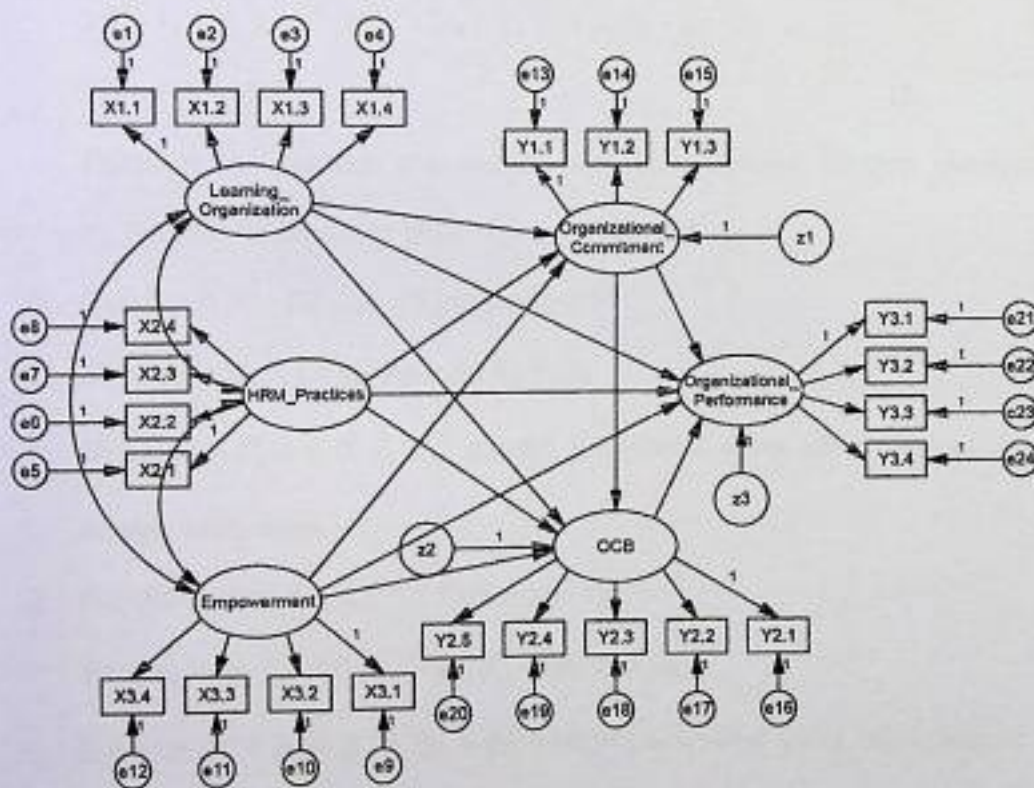
Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep dan regresi yaitu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah di identifikasikan dimensinya. Ferdinand (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk (a) mengkonfirmasi uni dimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi / konstruk / konsep / faktor; (b) menguji kesesuaian / ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; (c) menguji kesesuaian model

sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun / diamati dalam model penelitian. Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) Analisis faktor konfirmasi pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji indikator yang membentuk variabel eksogen dan variabel endogen.
- b. *Regression Weight*. Regression weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan variabel-variabel yang secara teoritis ada. Dalam penelitian ini variabel-variabelnya terdiri dari *learning organization*, *human resources management practices*, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasi, *organization citizenship behavior* dan kinerja organisasi. Maka pada penelitian ini regression weight digunakan untuk menguji seluruh hipotesis.

Menurut Ferdinand (2006), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan SEM. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan :

1. Mengembangkan teori berdasarkan model SEM berdasarkan pada hubungan sebab akibat, dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel lain.
2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan antar konstruk dan model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya.



Gambar 4.1. Kerangka Full Model

Berdasarkan model konseptual pada bab sebelumnya, maka dapat dibentuk persamaan fungsional dalam model *reduce form* sebagai berikut:

$$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3)$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, X_3, Y_1)$$

$$Y_3 = f(X_1, X_2, X_3, Y_1, Y_2)$$

1. Pengaruh X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y_1 :

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \mu_1$$

$$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3) \quad (1)$$

2. Pengaruh X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y_2 :

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Y_1 + \mu_2$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, X_3, Y_1) \quad (2)$$

3. Pengaruh X_1 , X_2 , X_3 , Y_1 dan Y_2 terhadap Y_3 :

$$Y_3 = \lambda_0 + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 X_3 + \lambda_4 Y_1 + \lambda_5 Y_2 + \mu_3$$

$$Y_3 = f(Y_1, Y_2) \quad (3)$$

Persamaan tersebut merupakan fungsi disfungsi (sistem persamaan simultan), dimana model yang dikembangkan adalah :

1. Pengaruh X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y_1 :

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \mu_1$$

Dimana $\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ adalah parameter yang akan ditaksir dan μ_1 adalah error term Y_1 .

2. Pengaruh X_1 , X_2 , X_3 , Y_1 , terhadap Y_2 :

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Y_1 + \mu_2$$

Dimana $\beta_0 + \beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4$ adalah parameter yang akan ditaksir dan μ_2 adalah error term Y_2 .

3. Pengaruh X_1 , X_2 , X_3 , Y_1 , dan Y_2 terhadap Y_3 :

$$Y_3 = \lambda_0 + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 X_3 + \lambda_4 Y_1 + \lambda_5 Y_2 + \mu_3$$

Dimana $\lambda_0 + \lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 + \lambda_4 + \lambda_5$ adalah parameter yang akan ditaksir dan μ_2 adalah error term Y_3 .

Untuk mengetahui (parameter) hubungan antara variabel baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung maupun total pengaruh berdasarkan sistem persamaan dan berdasarkan hasil *reduced form*, maka diperoleh model *stochastic* untuk masing-masing variabel secara rinci dapat disajikan sebagai berikut:

a) Pengaruh langsung (*Direct effect*)

α_1 = Pengaruh langsung X_1 terhadap Y_1

α_2 = Pengaruh langsung X_2 terhadap Y_1

α_3 = Pengaruh langsung X_3 terhadap Y_1

β_1 = Pengaruh langsung X_1 terhadap Y_2

β_2 = Pengaruh langsung X_2 terhadap Y_2

β_3 = Pengaruh langsung X_3 terhadap Y_2

λ_1 = Pengaruh langsung X_1 terhadap Y_3

λ_2 = Pengaruh langsung X_2 terhadap Y_3

λ_3 = Pengaruh langsung X_3 terhadap Y_3

b) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

$\beta_4\alpha_1$ = Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y_2 melalui Y_1

$\beta_4\alpha_2$ = Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y_2 melalui Y_1

$\beta_4\alpha_3$ = Pengaruh tidak langsung X_3 terhadap Y_2 melalui Y_1

$\lambda_1\alpha_1$ = Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y_3 melalui Y_1

$\lambda_1\alpha_2$ = Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y_3 melalui Y_1

$\lambda_1\alpha_3$ = Pengaruh tidak langsung X_3 terhadap Y_3 melalui Y_1

$\lambda_1\beta_1$ = Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y_3 melalui Y_2

$\lambda_2\beta_2$ = Pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y3 melalui Y2

$\lambda_2\beta_3$ = Pengaruh tidak langsung X3 terhadap Y3 melalui Y2

c) Total Pengaruh (*Total Effect*)

A_1 = Pengaruh total X1 terhadap Y2

A_2 = Pengaruh total X2 terhadap Y2

A_3 = Pengaruh total X3 terhadap Y2

B_1 = Pengaruh total X1 terhadap Y3

B_2 = Pengaruh total X2 terhadap Y3

B_3 = Pengaruh total X3 terhadap Y3

4.7. Definisi Operasional

Variabel yang tercakup dalam penelitian ini dapat memberikan arti yang sama dan dapat diukur, maka dibuat definisi operasional dari masing-masing variabel tersebut:

1. *Learning organization* (X1) adalah organisasi pembelajaran merupakan fungsi kemampuannya untuk berbagi pemahaman dan interpretasi yang umum informasi dan pengetahuan tentang suatu strategi perusahaan (Senge, 2006).

a. Dinamika pembelajaran (X1.1)

[1] Aktivitas karyawan untuk membicarakan mengenai isu terbaru

[2] Aktivitas karyawan untuk menyampaikan gagasan dan memiliki tanggung jawab

b. Transformasi organisasional (X1.2)

[1] Kemauan pihak manajemen untuk merubah organisasinya menjadi organisasi pembelajaran

[2] Kemauan pihak manajemen untuk mewujudkan karyawan yang kreatif dan inovatif

c. Berbagi informasi (X1.3)

[1] Kebiasaan karyawan untuk saling berbagi informasi mengenai pekerjaan

[2] Kebiasaan karyawan untuk saling berbagi pengalaman kerja

d. Kesempatan berkembang (X1.4)

[1] Kemauan pihak manajemen untuk memberi kesempatan pada karyawannya untuk mengembangkan diri

[2] Memberikan peluang yang sama pada karyawan untuk meningkatkan karir

2. *Human Resources Management Practices* (X2) adalah seperangkat praktek yang digunakan oleh BUMD untuk mengelola karyawan melalui fasilitasi pengembangan kompetensi berdasarkan spesifikasi perusahaan untuk menghasilkan hubungan sosial yang kompleks dan menghasilkan pengetahuan BUMD untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, dengan indikator sebagai berikut (Meyer & Smith, 2000):

a. *Job Security* (X2.1)

[1] Tanggapan perusahaan terhadap keinginan karyawan untuk tetap bekerja

[2] Jaminan dari perusahaan kepada karyawan

[3] Tingkat kemudahan dalam pemutusan hubungan kerja

b. *Compensation* (X2.2)

[1] Gaji yang dibayarkan berdasarkan nilai jabatan

[2] Insentif yang dibayarkan berdasarkan perbandingan upah dengan perusahaan sejenis

[3] Insentif yang dibayar berdasar hasil penilaian kerja

c. *Job Autonomy* (X2.3)

[1] Karyawan diberikan wewenang oleh atasannya untuk menentukan prosedur bekerja dan metode kerja

[2] Karyawan diberikan kewenangan penuh untuk mengambil keputusan yang menyangkut pekerjaannya tanpa campur tangan pihak luar

d. *Supervisory Support* (X2.4)

[1] Membantu dalam tuntutan pekerjaan, termasuk tujuan kerja yang jelas

[2] Menyediakan informasi yang memadai pada seluruh karyawan

[3] Mendukung komunikasi terbuka dan mendorong karyawan untuk membagi keprihatinan tentang stress kerja

[4] Memberi waktu untuk membicarakan masalah dengan karyawan

3. Pemberdayaan karyawan (X3) adalah kegiatan pengembangan karir karyawan khususnya terkait dengan upaya untuk meningkatkan kemampuan para karyawan dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan, dengan indikator sebagai berikut (Spreitzer, 1995; Brief & Nord, 1990; dan Bandura 1989):

a. *Meaning* (X3.1)

[1] Penugasan dalam pekerjaan secara pribadi sangat berarti

[2] Pekerjaan yang ditugaskan sangat penting

[3] Tugas yang diterima memberi manfaat bagi orang lain

b. *Self-efficacy* (X3.2)

[1] Memanfaatkan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan

[2] Memiliki kesempatan yang untuk menentukan bagaimana melaksanakan pekerjaan

[3] Memiliki kesempatan yang untuk memanfaatkan kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan

c. *Self-determination* (X3.3)

[1] Percaya diri mampu mengerjakan tugas dengan baik

[2] Memiliki tanggungjawab menyelesaikan pekerjaan

[3] Mengelola pekerjaan dengan secara mandiri dan profesional

d. *Impact* (X3.4)

[1] Memberi kontribusi strategis untuk melakukan pengendalian masalah perusahaan

[2] Kontribusi secara administratif terhadap kemajuan perusahaan

4. Komitmen Organisasi (Y1) adalah segala hal yang berkaitan dengan aktivitas yang pasif maupun aktif untuk menunjukkan loyalitas kepada perusahaan, sehingga menguatkan hubungan antara pegawai dengan perusahaan BUMD, dengan indikator sebagai berikut (Luthan, 2006):.

a. *Affective* (Y1.1)

[1] Tingkat kesenangan karyawan dalam berkarir pada perusahaan

[2] Tingkat kepedulian karyawan terkait masalah perusahaan

[3] Tingkat keterlibatan karyawan dalam perusahaan

[4] Tingkat kesesuaian tipe pekerjaan karyawan

[5] Tingkat kesamaan nilai yang dimiliki antara karyawan dan perusahaan

b. *Continuance Commitment* (Y1.2)

- [1] Tingkat kesesuaian antara pekerjaan dengan keinginan karyawan
- [2] Tingkat kesadaran karyawan tentang pentingnya tugas dan kewajibannya

c. *Normative* (Y1.3)

- [1] Tingkat kebanggaan karyawan terhadap pekerjaan
- [2] Tingkat pengorbanan karyawan dalam pekerjaan
- [3] Tingkat kesetiaan karyawan terhadap perusahaan
- [4] Tingkat kesesuaian perilaku karyawan terhadap kemajuan perusahaan

5. *Organization Citizenship Behavior* (Y2) adalah perilaku kerja karyawan BUMD yang memberikan pertolongan, perilaku sportif dan berpikir positif, perilaku kerja berdasarkan pengetahuan yang dimiliki, perilaku kerja yang selalu memberikan saran dan solusi, dan perilaku kerja yang selalu mendahulukan atau mengutamakan kepentingan orang lain (khususnya pelanggan), dengan indikator sebagai berikut (Schnake & Dumler, 1997; dan Organ, 1988):

a. *Altruism* (Y2.1)

- [1] Karyawan mementingkan kepentingan pelanggan
- [2] Karyawan selalu menyediakan waktu bagi setiap pelanggan

b. *Conscientiousness* (Y2.2)

- [1] Karyawan selalu berada di kantor tepat waktu
- [2] Karyawan selalu melayani pelanggan secara tepat waktu

c. *Sportsmanship* (Y2.3)

- [1] Karyawan menerima komplain dari pelanggan dengan senang hati
- [2] Karyawan segera memberikan solusi atas keluhan pelanggan

d. *Courtesy* (Y2.4)

- [1] Karyawan bersikap sopan pada semua pelanggan secara adil
- [2] Karyawan selalu memberikan sapaan setiap kali bertemu dengan pelanggan

e. *Civic Virtue* (Y2.5)

- [1] Karyawan bersedia memberikan pertolongan tanpa diminta
- [2] Karyawan memberikan pelayanan dengan sepenuh hati

6. Kinerja Organisasi (Y3) adalah akumulasi hasil kerja yang diperoleh perusahaan BUMD berdasarkan tingkatan pencapaian tujuan yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, atau *impact*. Berikut ini disajikan dimensi-dimensi pada variabel Kinerja Organisasi sebagai berikut (Kaplan dan Norton, 1992):

a. Keuangan (Y3.1)

- [1] Pendapatan perusahaan yang meningkat
- [2] Pemanfaatan aktiva perusahaan memperhitungkan penurunan nilainya
- [3] Berkurangnya biaya perusahaan secara drastis
- [4] Peningkatan persentase pendapatan pegawai
- [5] Peningkatan persentase pendapatan perusahaan
- [6] Peningkatan laba bersih perusahaan

b. Pelanggan (Y3.2)

- [1] Penambahan jumlah konsumen baru
- [2] Kesetiaan pelanggan kepada perusahaan
- [3] Kecepatan waktu layanan
- [4] Tingkat kepuasan konsumen meningkat

[5] Kegiatan sosial dengan pelanggan

[6] Mutu kualitas produk / jasa yang dihasilkan perusahaan

c. Proses Bisnis Internal (Y3.3)

[1] Waktu produksi yang tepat

[2] Siklus produksi yang berlangsung efektif

[3] Peningkatan persentase pegawai yang aktif

[4] Peningkatan persentase pelanggan yang aktif

[5] Konsistensi aktivitas sesuai ratio biaya actual dan budget

[6] Peningkatan produk barang / jasa

d. Proses Belajar dan Berkembang (Y3.4)

[1] Ketersediaan sistem informasi pendukung aktivitas perusahaan

[2] Ketersediaan sistem informasi pendukung pekerjaan pegawai

[3] Tingkat produktivitas pegawai meningkat

[4] Tingkat frekuensi penyelenggaraan pelatihan atau pendidikan

[5] Pengembangan iklim kerjasama

[6] Lingkungan kerja yang kondusif

Berikut ini disajikan matriks operasionalisasi variabel dan dimensi penelitian sebagai berikut.

Tabel 4.2. Matriks operasionalisasi variabel dan indikator

Variabel	Definisi Konsep	Dimensi	Indikator	Skala
<p>Learning Organization (L1)</p>	<p>Fungsi kemampuannya untuk berbagi pemahaman dan interpretasi yang umum informasi dan pengetahuan tentang suatu strategi perusahaan</p>	<p>Dinamika pembelajaran</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivitas karyawan untuk membicarakan mengenai isu terbaru • Aktivitas karyawan untuk menyampaikan gagasan dan memiliki tanggung jawab 	<p>Ordinal</p>
		<p>Transformasi organisasional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kemauan pihak manajemen untuk merubah organisasinya menjadi organisasi pembelajaran • Kemauan pihak manajemen untuk mewujudkan karyawan yang kreatif dan inovatif 	<p>Ordinal</p>
		<p>Berbagi informasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kebiasaan karyawan untuk saling berbagi informasi mengenai pekerjaan • Kebiasaan karyawan untuk saling berbagi pengalaman kerja 	<p>Ordinal</p>
		<p>Kesempatan berkembang</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kemauan pihak manajemen untuk memberi kesempatan pada karyawannya untuk mengembangkan diri • Memberikan peluang yang sama pada karyawan untuk meningkatkan karir 	<p>Ordinal</p>
<p>Human Resources Management Practices (X2)</p>	<p>Seperangkat praktek yang digunakan oleh BUMD untuk mengelola karyawan melalui fasilitasi pengembangan kompetensi berdasarkan spesifikasi perusahaan untuk menghasilkan hubungan sosial yang kompleks dan menghasilkan pengetahuan BUMD untuk mempertahankan keunggulan kompetitif</p>	<p><i>Job Security</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan perusahaan terhadap keinginan karyawan untuk tetap bekerja • Jaminan dari perusahaan kepada karyawan • Tingkat kemudahan dalam pemutusan hubungan kerja 	<p>Ordinal</p>
		<p><i>Compensation</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gaji yang dibayarkan berdasarkan nilai jabatan • Insentif yang dibayarkan berdasarkan perbandingan upah dengan perusahaan sejenis • Insentif yang dibayar berdasar hasil penilaian kerja 	<p>Ordinal</p>
		<p><i>Job Autonomy</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan diberikan wewenang oleh atasannya untuk menentukan prosedur bekerja dan metode kerja • Karyawan diberikan kewenangan penuh untuk mengambil keputusan yang menyangkut pekerjaannya tanpa campur tangan pihak luar 	<p>Ordinal</p>
		<p><i>Supervisory Support</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Membantu dalam tuntutan pekerjaan, termasuk tujuan kerja yang jelas • Menyediakan informasi yang memadai pada seluruh karyawan • Mendukung komunikasi terbuka untuk membagi keprihatinan tentang stress kerja • Memberi waktu untuk membicarakan masalah dengan karyawan 	<p>Ordinal</p>

Variabel	Definisi Konsep	Dimensi	Indikator	Skala
Pemberdayaan karyawan (X3)	Kegiatan pengembangan karir karyawan khususnya terkait dengan upaya untuk meningkatkan kemampuan para karyawan dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan	<i>Meaning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Penugasan dalam pekerjaan secara pribadi sangat berarti • Pekerjaan yang ditugaskan sangat penting • Tugas yang diterima memberi manfaat bagi orang lain 	Ordinal
		<i>Self-efficacy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan • Memiliki kesempatan yang untuk menentukan bagaimana melaksanakan pekerjaan • Memiliki kesempatan yang untuk memanfaatkan kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan 	Ordinal
		<i>Self-determination</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Percaya diri mampu mengerjakan tugas dengan baik • Memiliki tanggungjawab • Mengelola pekerjaan dengan secara mandiri dan profesional 	Ordinal
		<i>Impact</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi kontribusi strategis untuk melakukan pengendalian masalah perusahaan • Kontribusi secara administratif terhadap kemajuan perusahaan 	Ordinal
Komitmen Organisasi (Y1)	Segala hal yang berkaitan dengan aktivitas yang pasif maupun aktif untuk menunjukkan loyalitas kepada perusahaan, sehingga menguatkan hubungan antara pegawai dengan perusahaan BUMD	<i>Affective</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesenangan karyawan dalam berkarir pada perusahaan • Tingkat kepedulian karyawan terkait masalah perusahaan • Tingkat keterlibatan karyawan dalam perusahaan • Tingkat kesesuaian tipe pekerjaan karyawan • Tingkat kesamaan nilai yang dimiliki antara karyawan dan perusahaan 	Ordinal
		<i>Continuance Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesesuaian antara pekerjaan dengan keinginan karyawan • Tingkat kesadaran karyawan tentang pentingnya tugas dan kewajibannya 	Ordinal
		<i>Normative</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kebanggaan karyawan terhadap pekerjaan • Tingkat pengorbanan karyawan dalam pekerjaan • Tingkat kesetiaan karyawan terhadap perusahaan • Tingkat kesesuaian perilaku karyawan terhadap kemajuan perusahaan 	Ordinal

Variabel	Definisi Konsep	Dimensi	Indikator	Skala
Organizational Citizenship Behavior (Y2)	Perilaku kerja karyawan BUMD yang memberikan pertolongan, perilaku sportif dan berpikir positif, perilaku kerja berdasarkan pengetahuan yang dimiliki, perilaku kerja yang selalu memberikan saran dan solusi, dan perilaku kerja yang selalu mendahulukan atau mengutamakan kepentingan orang lain (khususnya pelanggan)	Altruism	<ul style="list-style-type: none"> Mementingkan kepentingan pelanggan Menyediakan waktu bagi setiap pelanggan 	Ordinal
		Conscientiousness	<ul style="list-style-type: none"> Berada di kantor tepat waktu Melayani pelanggan secara tepat waktu 	Ordinal
		Sportsmanship	<ul style="list-style-type: none"> Menerima komplain Memberikan solusi atas keluhan 	Ordinal
		Courtesy	<ul style="list-style-type: none"> Sopan pada semua pelanggan secara adil Memberikan sapaan setiap kali bertemu dengan pelanggan 	Ordinal
		Civic Virtue	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan pertolongan tanpa diminta Pelayanan dengan sepenuh hati 	Ordinal
Kinerja Organisasi (Y3)	Akumulasi hasil kerja yang diperoleh perusahaan BUMD berdasarkan tingkatan pencapaian tujuan yang terkait dengan <i>input, output, outcome, benefit, atau impact</i>	Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> Pendapatan yang meningkat Pemanfaatan aktiva perusahaan memperhitungkan penurunan nilainya Berkurangnya biaya perusahaan secara drastis Peningkatan persentase pendapatan pegawai Peningkatan persentase pendapatan perusahaan Peningkatan laba bersih perusahaan 	Ordinal
		Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> Penambahan jumlah konsumen baru Kesediaan pelanggan kepada perusahaan Kecepatan waktu layanan Tingkat kepuasan konsumen meningkat Kegiatan sosial dengan pelanggan Mutu kualitas produk / jasa yang dihasilkan perusahaan 	Ordinal
		Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> Waktu produksi yang tepat Siklus produksi efektif Peningkatan persentase pegawai Peningkatan persentase pelanggan yang aktif Konsistensi aktivitas sesuai ratio biaya aktual dan budget Peningkatan produk barang / jasa 	Ordinal
		Proses Belajar dan Berkembang	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan sistem informasi pendukung aktivitas perusahaan Ketersediaan sistem informasi pendukung pekerjaan pegawai Produktivitas pegawai meningkat Frekuensi penyelenggaraan pelatihan atau pendidikan Pengembangan iklim kerjasama Lingkungan kerja yang kondusif 	Ordinal

BAB V

HASIL PENELITIAN

3.1. Gambaran Umum BUMD DKI Jakarta

Perusahaan daerah adalah perusahaan yang didirikan oleh pemerintah daerah yang modalnya sebagian besar/seluruhnya adalah milik pemerintah daerah. Tujuan pendirian perusahaan daerah untuk pengembangan dan pembangunan potensi ekonomi di daerah yang bersangkutan. Otonomi daerah memberikan konsekuensi yang cukup besar bagi peran Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam menopang Pendapatan Asli Daerah (PAD). Sesungguhnya usaha dan kegiatan ekonomi daerah yang bersumber dari BUMD telah berjalan sejak lama sebelum UU tentang otonomi daerah disahkan.

Untuk mencapai sasaran tujuan BUMD sebagai salah satu sarana PAD, perlu adanya upaya optimalisasi BUMD yaitu dengan adanya peningkatan profesionalisasi baik dari segi manajemen, sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana yang memadai sehingga memiliki kedudukan yang sejajar dengan kekuatan sektor perekonomian lainnya. Pemerintah DKI Jakarta menempuh langkah-langkah yang berkaitan dengan intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah serta pengelolaan BUMD yang efisien dan efektif sebagai berikut:

1) Kebijakan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah

- a) Melakukan perubahan tarif pajak progresif untuk Kendaraan Bermotor milik pribadi;
- b) Memperhitungkan dampak kebijakan Pemerintah pusat atas penghapusan BBM bersubsidi secara bertahap;

- c) Memperhitungkan dampak kebijakan Pemerintah pusat atas peningkatan Tarif Dasar Listrik (TDL);
 - d) Melakukan penyesuaian nilai Zona Nilai Tanah (ZNT) dan pemuktahiran basis data PBB P2;
 - e) Meningkatkan tarif pajak hiburan terhadap jenis hiburan tertentu;
 - f) Meningkatkan jumlah wajib pajak yang dapat dimonitor secara online;
 - g) Menyempurnakan landasan hukum serta *law enforcement* bagi pengenaan pajak dan retribusi;
 - h) Memonitor dan mengevaluasi secara optimal semua jenis pajak.
- 2) Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan dan Lain-lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah
- a) Meningkatkan kemampuan manajemen pengelolaan bisnis Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dapat meningkatkan laba BUMD;
 - b) Mengimplementasikan hasil evaluasi terhadap perjanjian-perjanjian pemanfaatan aset daerah dengan Pihak Ketiga;
 - c) Mengoptimalkan pemanfaatan aset daerah yang berada di lahan-lahan yang strategis dan ekonomis melalui kerjasama dengan Pihak Ketiga.
 - d) Mengembangkan pengelolaan mitigasi fiskal daerah.
- 3) Kebijakan Dana Perimbangan. Kebijakan umum yang berkaitan dengan Dana Perimbangan difokuskan pada peningkatan perolehan Dana Perimbangan. Dalam hal ini, Pemerintah Provinsi akan Melakukan koordinasi dengan Pemerintah Pusat untuk Bagi Hasil Pajak dan Bukan Pajak.
- 4) Kebijakan Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah. Kebijakan umum lain-lain pendapatan yang sah difokuskan untuk melakukan koordinasi untuk pencairan Hibah MRT.

5.2 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data kuesioner terhadap 184 responden. Setiap responden yang diteliti memiliki beberapa karakteristik yang selanjutnya dikombinasikan dengan nilai rata-rata pada setiap variabel eksogen dan endogen untuk mendeskripsikan secara komprehensif tentang profil responden yang dijabarkan sebagai berikut ini.

Tabel 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

		Variabel Learning Organization				Total
		Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Usia	< 30 tahun	0	8	22	1	
	31 - 40 tahun	1	16	29	5	31
	41 - 50 tahun	0	6	57	13	51
	> 51 tahun	1	0	19	6	76
Total		2	30	127	25	26
Variabel HRM Practices						
Usia	< 30 tahun	5	11	15	0	31
	31 - 40 tahun	5	20	23	3	51
	41 - 50 tahun	0	10	58	8	76
	> 51 tahun	1	1	20	4	26
Total		11	42	116	15	184
Variabel Pemberdayaan Karyawan						
Usia	< 30 tahun	2	9	20	0	31
	31 - 40 tahun	3	15	30	3	51
	41 - 50 tahun	0	11	62	3	76
	> 51 tahun	0	2	20	4	26
Total		5	37	132	10	184
Variabel Komitmen Organisasi						
Usia	< 30 tahun	1	10	20	0	31
	31 - 40 tahun	2	16	31	2	51
	41 - 50 tahun	0	4	66	6	76
	> 51 tahun	0	0	24	2	26
Total		3	30	141	10	184
Variabel OCB						
Usia	< 30 tahun	4	13	11	3	31
	31 - 40 tahun	4	27	18	2	51
	41 - 50 tahun	1	9	61	5	76
	> 51 tahun	0	0	21	5	26
Total		9	49	111	15	184
Variabel Kinerja Organisasi						
Usia	< 30 tahun	0	3	26	2	31
	31 - 40 tahun	0	7	40	4	51
	41 - 50 tahun	0	1	65	10	76
	> 51 tahun	0	0	22	4	26
Total		0	11	153	20	184

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Tabel 5.1 memperlihatkan jumlah responden terbesar pada kategori usia 41 - 50 tahun sebanyak 76 orang, hal ini mengindikasikan bahwa responden tersebut memberikan sumbangsih terbanyak dalam perolehan informasi dalam rangka menganalisis kinerja organisasi BUMD dengan mempertimbangkan elemen-elemen organisasi berupa *learning organization*, *HRM Practices*, *Empowerment*, dan *Organizational Commitment*. Dengan demikian semakin dewasa usia responden semakin meningkatkan tingkat kualitas informasi penelitian.

Setelah menguraikan profil responden berdasarkan kategori usia, maka selanjutnya diuraikan berdasarkan variabel-variabel penelitian untuk mendeskripsikan lebih spesifik dan menyajikan informasi lebih terinci. Pada umumnya variabel *learning organization* dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori usia, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 127 orang. Kategori usia 41 - 50 tahun yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel *learning organization*. Kategori usia 31 - 40 tahun pada umumnya menjawab ragu-ragu atas seluruh indikator pada variabel *learning organization*.

Pada umumnya variabel *HRM Practices* dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori usia, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 116 orang. Kategori usia 41 - 50 tahun yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel *HRM Practices*. Kategori usia kurang 30 tahun pada umumnya menjawab tidak setuju pada variabel *HRM Practices*. Pada umumnya variabel pemberdayaan karyawan dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori usia, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 132 orang. Kategori usia 41 - 50 tahun yang paling banyak menyatakan setuju

atas seluruh indikator pada variabel pemberdayaan karyawan. Kategori usia antara 31 - 40 tahun pada umumnya menjawab tidak setuju pada variabel pemberdayaan karyawan.

Pada umumnya variabel komitmen organisasi dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori usia, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 141 orang. Kategori usia 41 - 50 tahun yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel komitmen organisasi. Kategori usia antara 31 - 40 tahun pada umumnya menjawab tidak setuju pada variabel komitmen organisasi. Pada umumnya variabel OCB dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori usia, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 111 orang. Kategori usia 41 - 50 tahun yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel OCB. Kategori usia antara 31 - 40 tahun pada umumnya menjawab tidak setuju pada variabel OCB.

Pada umumnya variabel kinerja organisasi dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori usia, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 153 orang. Kategori usia 41 - 50 tahun yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel kinerja organisasi. Kategori usia antara 31 - 40 tahun pada umumnya menjawab ragu-ragu pada variabel kinerja organisasi.

Tabel 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Variabel Learning Organization				Total
		Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Jenis Kelamin	Laki-Laki	1	28	87	16	132
	Perempuan	1	2	40	9	
Total		2	30	127	25	184
		Variabel HRM Practices				
Jenis Kelamin	Laki-Laki	10	37	77	8	132
	Perempuan	1	5	39	7	
Total		11	42	116	15	184
		Variabel Pemberdayaan Karyawan				
Jenis Kelamin	Laki-Laki	5	31	90	6	132
	Perempuan	0	6	42	4	
Total		5	37	132	10	184
		Variabel Komitmen Organisasi				
Jenis Kelamin	Laki-Laki	3	29	92	8	132
	Perempuan	0	1	49	2	
Total		3	30	141	10	184
		Variabel OCB				
Jenis Kelamin	Laki-Laki	8	47	67	10	132
	Perempuan	1	2	44	5	
Total		9	49	111	15	184
		Variabel Kinerja Organisasi				
Jenis Kelamin	Laki-Laki	0	11	107	14	132
	Perempuan	0	0	46	6	
Total		0	11	153	20	184

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Tabel 5.2 memperlihatkan jumlah responden terbesar yakni laki-laki sebanyak 132 orang yang menunjukkan bahwa tingkat partisipasi perempuan pada BUMD dinilai masih rendah. Fenomena yang menunjukkan dominasi kaum laki-laki pada perusahaan di BUMD, sehingga kinerja BUMD banyak ditentukan dari hasil kerja mereka. Setelah menguraikan profil responden berdasarkan kategori jenis kelamin, maka selanjutnya diuraikan berdasarkan variabel-variabel penelitian untuk mendeskripsikan lebih spesifik dan menyajikan informasi lebih rinci. Pada umumnya variabel *learning organization* dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori jenis kelamin, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 127 orang. Kategori jenis kelamin laki-laki yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel *learning organization*.

Kategori jenis kelamin perempuan pada umumnya menjawab tidak setuju pada variabel *learning organization*.

Pada umumnya variabel *HRM Practices* dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori jenis kelamin, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 116 orang. Kategori jenis kelamin laki-laki yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel *HRM Practices*. Pada umumnya variabel pemberdayaan karyawan dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori jenis kelamin, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 132 orang. Kategori jenis kelamin laki-laki yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel pemberdayaan karyawan.

Pada umumnya variabel komitmen organisasi dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori jenis kelamin, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 141 orang. Kategori jenis kelamin laki-laki yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel komitmen organisasi. Pada umumnya variabel OCB dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori jenis kelamin, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 111 orang. Kategori jenis kelamin laki-laki yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel OCB. Pada umumnya variabel kinerja organisasi dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori jenis kelamin, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 153 orang. Kategori jenis kelamin laki-laki yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel kinerja organisasi.

Tabel 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

		Variabel Learning Organization				Total
		Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Tingkat Pendidikan	Sarjana	1	25	67		104
	Magister	1	5	48	11	
	Doktor	0	0	12	13	
Total		2	30	127	1	13
		Variabel HRM Practices				184
Tingkat Pendidikan	Sarjana	10	31	58		104
	Magister	1	10	46	5	
	Doktor	0	1	12	10	
Total		11	42	116	0	13
		Variabel Pemberdayaan Karyawan				184
Tingkat Pendidikan	Sarjana	5	26	69		104
	Magister	0	10	52	4	
	Doktor	0	1	11	5	
Total		5	37	132	1	13
		Variabel Komitmen Organisasi				184
Tingkat Pendidikan	Sarjana	3	26	72		104
	Magister	0	4	57	3	
	Doktor	0	0	12	6	
Total		3	30	141	1	13
		Variabel OCB				184
Tingkat Pendidikan	Sarjana	8	41	49		104
	Magister	1	8	52	6	
	Doktor	0	0	10	3	
Total		9	49	111	15	13
		Variabel Kinerja Organisasi				184
Tingkat Pendidikan	Sarjana	0	10	87		104
	Magister	0	1	54	7	
	Doktor	0	0	12	12	
Total		0	11	153	1	13

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Tabel 5.3 memperlihatkan jumlah responden terbesar pada tingkat pendidikan sarjana (S1) dengan persentase 56,52 persen yang memberikan sumbangsih terbanyak dalam perolehan informasi dalam rangka menganalisis kinerja BUMD. Tingkat pendidikan yang sesuai dengan bidang/unit kerja menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja, hal ini ditunjang dengan potensi kualitas dan kompetensi SDM yang melimpah di daerah DKI Jakarta.

Pada umumnya variabel *learning organization* dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori tingkat pendidikan, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 127 orang. Kategori tingkat pendidikan sarjana yang paling

banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel *learning organization*. Kategori tingkat pendidikan doktor paling rendah tingkat partisipasinya.

Pada umumnya variabel *HRM Practices* dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori tingkat pendidikan, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 116 orang. Kategori tingkat pendidikan sarjana yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel *HRM Practices*. Kategori tingkat pendidikan doktor paling rendah tingkat partisipasinya. Pada umumnya variabel pemberdayaan karyawan dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori tingkat pendidikan, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 132 orang. Kategori tingkat pendidikan sarjana yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel pemberdayaan karyawan. Kategori tingkat pendidikan doktor paling rendah tingkat partisipasinya.

Pada umumnya variabel komitmen organisasi dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori tingkat pendidikan, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 141 orang. Kategori tingkat pendidikan sarjana yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel komitmen organisasi. Kategori tingkat pendidikan doktor paling rendah tingkat partisipasinya. Pada umumnya variabel *OCB* dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori tingkat pendidikan, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 111 orang. Kategori tingkat pendidikan magister yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel *OCB*. Kategori tingkat pendidikan doktor paling rendah tingkat partisipasinya.

Pada umumnya variabel kinerja organisasi dinilai baik oleh responden berdasarkan kategori tingkat pendidikan, hal ini didasari atas jumlah jawaban setuju sebanyak 153 orang. Kategori tingkat pendidikan sarjana yang paling banyak menyatakan setuju atas seluruh indikator pada variabel kinerja organisasi. Kategori tingkat pendidikan doktor paling rendah tingkat partisipasinya.

5.3. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini dijelaskan tentang hasil jawaban responden terkait penilaian mereka pada seluruh variabel penelitian ini, hasil tersebut menjadi informasi yang sangat penting untuk menjelaskan tentang tingkat sumbangsih dimensi atau indikator.

5.3.1. Variabel *Learning Organization* (X1)

Merupakan organisasi pembelajaran merupakan fungsi kemampuannya untuk berbagi pemahaman dan interpretasi yang umum informasi dan pengetahuan tentang suatu strategi perusahaan.

Tabel 5.4. Frekuensi Variabel *Learning Organization* X1

Uraian	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu		Setuju		Sangat Setuju		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Dinamika pembelajaran (X1.1)											
X1.1.1	0	0,0	4	2,2	4	2,2	115	62,5	61	33,2	4.2663
X1.1.2	0	0,0	16	8,7	20	10,9	106	57,6	42	22,8	3.9457
Transformasi organisasional (X1.2)											
X1.2.1	2	1,1	7	3,8	20	10,9	119	64,7	36	19,6	3.9783
X1.2.2	3	1,6	13	7,1	36	19,6	106	57,6	26	14,1	3.7554
Berbagi informasi (X1.3)											
X1.3.1	3	1,6	8	4,3	37	20,1	115	62,5	21	11,4	3.7772
X1.3.2	1	0,5	7	3,8	24	13,0	124	67,4	28	15,2	3.9293
Kesempatan berkembang (X1.4)											
X1.4.1	2	1,1	18	9,8	27	14,7	102	55,4	35	19,0	3.8152
X1.4.2	6	3,3	11	6,0	27	14,7	106	57,6	34	18,5	3.8207

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa dimensi dinamika pembelajaran memiliki nilai mean terbesar diantara dimensi lainnya khususnya pada indikator "aktivitas karyawan untuk membicarakan mengenai isu terbaru" dengan nilai mean sebesar 4.2663, kemudian indikator "kemauan pihak manajemen untuk merubah organisasinya menjadi organisasi pembelajaran" dengan nilai mean sebesar 3.9783, sedangkan indikator "kemauan pihak manajemen untuk mewujudkan karyawan yang kreatif dan inovatif" merupakan indikator yang dinilai paling rendah oleh para responden, dengan nilai mean sebesar 3.7554. Dimensi yang memberikan kontribusi paling dominan yaitu dimensi dinamika pembelajaran.

5.3.2. Variabel *Human Resources Management Practices* (X2)

Merupakan seperangkat praktek yang digunakan oleh BUMD untuk mengelola karyawan melalui fasilitasi pengembangan kompetensi berdasarkan spesifikasi perusahaan untuk menghasilkan hubungan sosial yang kompleks dan menghasilkan pengetahuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Tabel 5.5. Frekuensi Variabel *HRM Practices* X2

Uraian	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu		Setuju		Sangat Setuju		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Job Security (X2.1)											
X2.1.1	6	3,3	23	12,5	33	17,9	95	51,6	27	14,7	3.6196
X2.1.2	4	2,2	15	8,2	27	14,7	98	53,3	40	21,7	3.8424
X2.1.3	10	5,4	16	8,7	40	21,7	93	50,5	25	13,6	3.5815
Compensation (X2.2)											
X2.2.1	3	1,6	16	8,7	32	17,4	108	58,7	25	13,6	3.7391
X2.2.2	9	4,9	27	14,7	36	19,6	100	54,3	12	6,5	3.4293
X2.2.3	5	2,7	16	8,7	36	19,6	109	59,2	18	9,8	3.6467
Job Autonomy (X2.3)											
X2.3.1	4	2,2	26	14,1	56	30,4	82	44,6	16	8,7	3.4348
X2.3.2	2	1,1	8	4,3	25	13,6	110	59,8	39	21,2	3.9565
Supervisory Support (X2.4)											
X2.4.1	5	2,7	24	13,0	43	23,4	95	51,6	17	9,2	3.5163
X2.4.2	0	0,0	7	3,8	19	10,3	129	70,1	29	15,8	3.9783
X2.4.3	2	1,1	12	6,5	31	16,8	115	62,5	24	13,0	3.7989
X2.4.4	0	0,0	12	6,5	19	10,3	128	69,6	25	13,6	3.9022

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Tabel 5.5 menunjukkan bahwa dimensi *supervisory support* memiliki nilai *mean* terbesar diantara dimensi lainnya khususnya pada indikator "menyediakan informasi yang memadai pada seluruh karyawan" dengan nilai *mean* sebesar 3.9783, kemudian indikator "karyawan diberikan kewenangan penuh untuk mengambil keputusan yang menyangkut pekerjaannya tanpa campur tangan pihak luar" dengan nilai *mean* sebesar 3.9565, sedangkan indikator "insentif yang dibayarkan berdasarkan perbandingan upah dengan perusahaan sejenis" merupakan indikator yang dinilai paling rendah oleh para responden, dengan nilai *mean* sebesar 3.4293. Hasil ini menegaskan bahwa dimensi yang memberikan kontribusi paling dominan yaitu dimensi *supervisory support*.

5.3.3. Variabel Pemberdayaan Karyawan (X3)

Merupakan kegiatan pengembangan karir karyawan khususnya terkait dengan upaya untuk meningkatkan kemampuan para karyawan dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan.

Tabel 5.6. Frekuensi Variabel Pemberdayaan Karyawan X3

Uraian	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu		Setuju		Sangat Setuju		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<i>Meaning (X3.1)</i>											
X3.1.1	0	0,0	14	7,6	27	14,7	119	64,7	24	13,0	3.8315
X3.1.2	0	0,0	12	6,5	39	21,2	105	57,1	28	15,2	3.8098
X3.1.3	0	0,0	8	4,3	23	12,5	123	66,8	30	16,3	3.9511
<i>Self-efficacy (X3.2)</i>											
X3.2.1	0	0,0	7	3,8	24	13,0	123	66,8	30	16,3	3.9565
X3.2.2	4	2,2	10	5,4	42	22,8	114	62,0	14	7,6	3.6739
X3.2.3	0	0,0	12	6,5	31	16,8	123	66,8	18	9,8	3.7989
<i>Self-determination (X3.3)</i>											
X3.3.1	2	1,1	8	4,3	39	21,2	122	66,3	13	7,1	3.7391
X3.3.2	1	0,5	14	7,6	39	21,2	113	61,4	17	9,2	3.7120
X3.3.2	1	0,5	11	6,0	47	25,5	109	59,2	16	8,7	3.6957
<i>Impact (X3.4)</i>											
X3.4.1	1	0,5	11	6,0	29	15,8	124	67,4	19	10,3	3.8098
X3.4.2	3	1,6	8	4,3	34	18,5	123	66,8	16	8,7	3.7663

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Tabel 5.6 menunjukkan bahwa pernyataan dimensi *self-efficacy* (X3.2) memiliki nilai *mean* terbesar diantara dimensi lainnya khususnya pada indikator "memanfaatkan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan" dengan nilai *mean* sebesar 3.9565, kemudian indikator "tugas yang diterima memberi manfaat bagi orang lain" dengan nilai *mean* sebesar 3.7989, sedangkan indikator "memiliki kesempatan yang untuk menentukan bagaimana melaksanakan pekerjaan" merupakan indikator yang dinilai paling rendah oleh para responden, dengan nilai *mean* sebesar 3.6739. Hasil ini menegaskan bahwa dimensi yang memberikan kontribusi paling dominan yaitu dimensi *self-efficacy*, sehingga peningkatan dimensi tersebut secara statistik akan meningkatkan kualitas pemberdayaan karyawan bagi perusahaan BUMD.

5.3.4. Variabel Komitmen Organisasi (Y1)

Merupakan segala hal yang berkaitan dengan aktivitas yang pasif maupun aktif untuk menunjukkan loyalitas kepada perusahaan, sehingga menguatkan hubungan antara pegawai dengan perusahaan BUMD.

Tabel 5.7. Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi Y1

Uraian	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu		Setuju		Sangat Setuju		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Affective (Y1.1)											
Y1.1.1	0	0,0	13	7,1	24	13,0	133	72,3	14	7,6	3.8043
Y1.1.2	0	0,0	8	4,3	13	7,1	138	75,0	25	13,6	3.9783
Y1.1.3	0	0,0	4	2,2	31	16,8	121	65,8	28	15,2	3.9402
Y1.1.4	4	2,2	13	7,1	32	17,4	112	60,9	23	12,5	3.7446
Y1.1.5	4	2,2	12	6,5	37	20,1	109	59,2	22	12,0	3.7228
Continuance Commitment (Y1.2)											
Y1.2.1	0	0,0	7	3,8	27	14,7	126	68,5	24	13,0	3.9076
Y1.2.2	7	3,8	26	14,1	29	15,8	108	58,7	14	7,6	3.5217
Normative (Y1.3)											
Y1.3.1	5	2,7	23	12,5	27	14,7	118	64,1	11	6,0	3.5815
Y1.3.2	0	0,0	2	1,1	24	13,0	135	73,4	23	12,5	3.9728
Y1.3.3	5	2,7	9	4,9	24	13,0	124	67,4	22	12,0	3.8098
Y1.3.4	4	2,2	5	2,7	16	8,7	118	64,1	41	22,3	4.0163

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Tabel 5.7 menunjukkan bahwa pernyataan dimensi *Normative* (Y1.3) memiliki nilai *mean* terbesar diantara dimensi lainnya khususnya pada indikator "tingkat kesesuaian perilaku karyawan terhadap kemajuan perusahaan" dengan nilai *mean* sebesar 4.0163, kemudian indikator "tingkat kepedulian karyawan terkait masalah perusahaan" dengan nilai *mean* sebesar 3.9783, sedangkan indikator "tingkat kesadaran karyawan tentang pentingnya tugas dan kewajibannya" merupakan indikator yang dinilai paling rendah oleh para responden, dengan nilai *mean* sebesar 3.5217.

5.3.5. Variabel *Organization Citizenship Behavior* (Y2)

Merupakan perilaku kerja karyawan BUMD yang memberikan pertolongan, perilaku sportif dan berpikir positif, perilaku kerja berdasarkan pengetahuan yang dimiliki, perilaku kerja yang selalu memberikan saran dan solusi, dan perilaku kerja yang selalu mendahulukan atau mengutamakan kepentingan orang lain (khususnya pelanggan).

Tabel 5.8. Frekuensi Variabel *Organization Citizenship Behavior* Y2

Uraian	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu		Setuju		Sangat Setuju		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<i>Altruism</i> (Y2.1)											
Y2.1.1	1	0,5	9	4,9	36	19,6	110	59,8	28	15,2	3.8424
Y2.1.2	0	0,0	13	7,1	29	15,8	115	62,5	27	14,7	3.8478
<i>Conscientiousness</i> (Y2.2)											
Y2.2.1	3	1,6	17	9,2	41	22,3	106	57,6	17	9,2	3.6359
Y2.2.2	9	4,9	24	13,0	39	21,2	90	48,9	22	12,0	3.5000
<i>Sportsmanship</i> (Y2.3)											
Y2.3.1	10	5,4	25	13,6	40	21,7	92	50,0	17	9,2	3.4402
Y2.3.2	1	0,5	10	5,4	35	19,0	118	64,1	20	10,9	3.7935
<i>Courtesy</i> (Y2.4)											
Y2.4.1	5	2,7	9	4,9	25	13,6	114	62,0	31	16,8	3.8533
Y2.4.2	3	1,6	14	7,6	30	16,3	115	62,5	22	12,0	3.7554
<i>Civic Virtue</i> (Y2.5)											
Y2.5.1	9	4,9	27	14,7	37	20,1	94	51,1	17	9,2	3.4511
Y2.5.2	5	2,7	10	5,4	23	12,5	119	64,7	27	14,7	3.8315

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Tabel 5.8 menunjukkan bahwa pernyataan dimensi *Courtesy* (Y2.4) memiliki nilai *mean* terbesar diantara dimensi lainnya khususnya pada indikator "karyawan bersikap sopan pada semua pelanggan secara adil" dengan nilai *mean* sebesar 3.8533, kemudian indikator "karyawan selalu menyediakan waktu bagi setiap pelanggan" dengan nilai *mean* sebesar 3.8478, sedangkan indikator "karyawan menerima komplain dari pelanggan dengan senang hati" merupakan indikator yang dinilai paling rendah oleh para responden, dengan nilai *mean* sebesar 3.4402.

5.3.6. Variabel Kinerja Organisasi (Y3)

Merupakan akumulasi hasil kerja yang diperoleh perusahaan BUMD berdasarkan tingkatan pencapaian tujuan yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, atau *impact*.

Tabel 5.9. Frekuensi Variabel Kinerja Organisasi Y3

Uraian	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu		Setuju		Sangat Setuju		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Keuangan (Y3.1)											
Y3.1.1	2	1,1	14	7,6	17	9,2	126	68,5	25	13,6	3.8587
Y3.1.2	0	0,0	1	0,5	7	3,8	117	63,6	59	32,1	4.2717
Y3.1.3	0	0	2	1,1	14	7,6	121	65,8	47	25,5	4.1576
Y3.1.4	1	0,5	3	1,6	13	7,1	132	71,7	35	19,0	4.0707
Y3.1.5	1	0,5	2	1,1	7	3,8	127	69,0	47	25,5	4.1793
Y3.1.6	3	1,6	9	4,9	23	12,5	126	68,5	23	12,5	3.8533
Pelanggan (Y3.2)											
Y3.2.1	2	1,1	31	16,8	36	19,6	96	52,2	19	10,3	3.5380
Y3.2.2	4	2,2	37	20,1	37	20,1	91	49,5	15	8,2	3.4130
Y3.2.3	0	0,0	23	12,5	30	16,3	105	57,1	26	14,1	3.7283
Y3.2.4	0	0,0	9	4,9	12	6,5	137	74,5	26	14,1	3.9783
Y3.2.5	0	0,0	4	2,2	19	10,3	135	73,4	26	14,1	3.9946
Y3.2.6	2	1,1	2	1,1	12	6,5	134	72,8	34	18,5	4.0652
Proses Bisnis Internal (Y3.3)											
Y3.3.1	3	1,6	7	3,8	14	7,6	134	72,8	26	14,1	3.9402
Y3.3.2	1	0,5	15	8,2	22	12,0	118	64,1	28	15,2	3.8533
Y3.3.3	0	0,0	1	0,5	8	4,3	123	66,8	52	28,3	4.2283
Y3.3.4	0	0	1	0,5	6	3,3	127	69,0	50	27,2	4.2283
Y3.3.5	0	0	1	0,5	9	4,9	131	71,2	43	23,4	4.1739
Y3.3.6	0	0	1	0,5	6	3,3	118	64,1	58	32,1	4.2772

Uraian	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Ragu-ragu		Setuju		Sangat Setuju		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
	Proses Belajar dan Berkembang (Y3.4)										
Y3.4.1	0	0,0	0	0,0	5	2,7					
Y3.4.2	0	0,0	1	0,5	6	3,3	123	66,8	56	30,4	4.2772
Y3.4.3	0	0,0	1	0,5	8	4,3	118	64,1	59	32,1	4.2772
Y3.4.4	2	1,1	9	4,9	22	12,0	124	67,4	51	27,4	4.2228
Y3.4.5	2	1,1	8	4,3	23	12,5	112	60,9	39	21,2	3.9620
Y3.4.6	8	4,3	31	16,8	28	15,2	88	47,8	29	15,8	3.5380

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Tabel 5.9 menunjukkan bahwa pernyataan dimensi proses bisnis internal (Y3.3) memiliki nilai *mean* terbesar diantara dimensi lainnya khususnya pada indikator "peningkatan produk barang / jasa" dengan nilai *mean* sebesar 4.2772, kemudian indikator "ketersediaan sistem informasi pendukung aktivitas perusahaan" dengan nilai *mean* sebesar 4.2772, sedangkan indikator "kesetiaan pelanggan kepada perusahaan" merupakan indikator yang dinilai paling rendah oleh para responden, dengan nilai *mean* sebesar 3.4130. Hasil ini menegaskan bahwa dimensi yang memberikan kontribusi paling dominan yaitu dimensi proses bisnis internal, sehingga peningkatan dimensi tersebut secara statistik akan meningkatkan kualitas kinerja bagi perusahaan BUMD.

5.3.7. Rekapitulasi Hasil Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini diuraikan resume atau rekapitulasi deskripsi variabel eksogen dan endogen, resume ini bertujuan untuk mengidentifikasi dimensi atau indikator yang memiliki nilai *mean* tertinggi yang mencerminkan kontribusinya yang paling besar, dan juga mengidentifikasi dimensi atau indikator berdasarkan nilai *mean* yang rendah, sehingga menjadi saran penelitian untuk dilakukan evaluasi dalam meningkatkan kinerja organisasi pada BUMD di DKI Jakarta.

Tabel 5.10. Rekapitulasi Seluruh Variabel

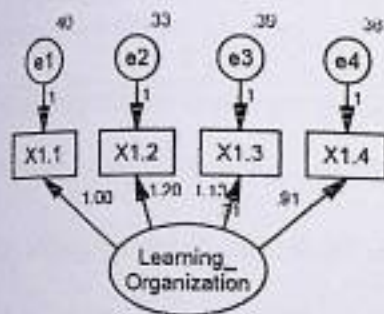
Variabel Learning Organization X1		
	Mean	Keterangan
Dinamika pembelajaran (X1.1)		
Kemauan pihak manajemen untuk merubah organisasinya menjadi organisasi pembelajaran	4.2663	Tertinggi
Transformasi organisasional (X1.2)		
Kemauan pihak manajemen untuk mewujudkan karyawan yang kreatif dan inovatif	3.7554	Terendah
Variabel HRM Practices X2		
	Mean	Keterangan
Supervisory Support (X2.4)		
Menyediakan informasi yang memadai pada seluruh karyawan	3.9783	Tertinggi
Compensation (X2.2)		
Insentif yang dibayarkan berdasarkan perbandingan upah dengan perusahaan sejenis	3.4293	Terendah
Variabel Pemberdayaan Karyawan X3		
	Mean	Keterangan
Self-efficacy (X3.2)		
Memanfaatkan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan	3.9565	Tertinggi
Memiliki kesempatan yang untuk menentukan bagaimana melaksanakan pekerjaan	3.6739	Tertinggi
Variabel Komitmen Organisasi Y1		
	Mean	Keterangan
Normative (Y1.3)		
Tingkat kesesuaian perilaku karyawan terhadap kemajuan perusahaan	4.0163	Tertinggi
Continuance Commitment (Y1.2)		
Tingkat kesadaran karyawan tentang pentingnya tugas dan kewajibannya	3.5217	Terendah
Variabel OCB Y2		
	Mean	Keterangan
Courtesy (Y2.4)		
Karyawan bersikap sopan pada semua pelanggan secara adil	3.8533	Tertinggi
Sportsmanship (Y2.3)		
Karyawan menerima komplain dari pelanggan dengan senang hati	3.4402	Terendah
Variabel Kinerja Organisasi Y3		
	Mean	Keterangan
Proses Bisnis Internal (Y3.3)		
Peningkatan produk barang / jasa	4.2772	Tertinggi
Pelanggan (Y3.2)		
Kesetiaan pelanggan kepada perusahaan	3.4130	Terendah

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

5.4. Analisis Konfirmatori Faktor (Confirmatory Factor Analysis)

5.4.1. Variabel Learning Organization

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada gambar di bawah ini menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang diajukan sebagai syarat fitnya sebuah model telah terpenuhi dan dinyatakan fit/baik. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari organisasi pembelajaran sehingga model ini yang akan digunakan dalam analisis yang lebih lanjut.



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 4.608
 Probability = .100
 DF = 2
 CMIN-DF = 2.304
 RMSEA = .080
 AGFI = .944
 GFI = .989
 TLI = .965
 CFI = .988

Gambar 5.1. Analisis Faktor Variabel X1

Berdasarkan hasil analisis pada gambar di atas, maka analisis selanjutnya dengan membandingkan *cut-off value* terhadap hasil estimasi model yang diuraikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.11. Goodness of fit indices dan cut off value

Goodness of Fit Indices	Cut-off Value	Hasil Evaluasi Model	Keterangan
X ² Chi Square	5,991	4,608	Perfect
Probabilitas	≥ 0,05	0,100	Perfect
CMIN/DF	≤ 2,00	2,304	Perfect
RMSEA	≤ 0,08	0,080	Perfect
GFI	≥ 0,90	0,989	Perfect
AGFI	≥ 0,90	0,944	Perfect
TLI	≥ 0,95	0,965	Perfect
CFI	≥ 0,95	0,988	Perfect

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* pada tabel di atas selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui variabel *observe* yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan variabel organisasi pembelajaran. Semakin tinggi nilai *loading factor*-nya, maka semakin baik untuk mendeskripsikan variabel organisasi pembelajaran.

Tabel 5.12. Evaluasi *Loading Factor* (λ)

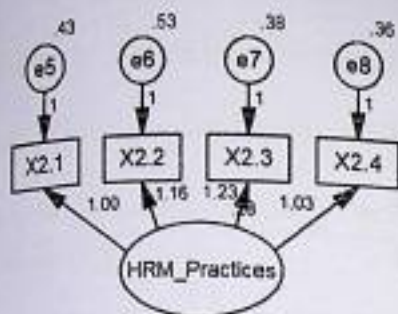
Konstruk	Indikator	Loading Factor (λ)	Reliability Construct
Organisasi pembelajaran (X1)	Dinamika pembelajaran (X1.1)	0,662	0,948
	Transformasi organisasional (X1.2)	0,760	
	Berbagi informasi (X1.3)	0,713	
	Kesempatan berkembang (X1.4)	0,636	

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari setiap variabel *observe* lebih dari 0,40. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel *observe* yang membentuk variabel organisasi pembelajaran semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai. Hasil uji konfirmatori ini juga menunjukkan bahwa dimensi transformasi organisasional (X1.2) sebagai variabel *observe* yang dominan dengan nilai estimasi *standardized (loading factor)* sebesar 0,760.

5.4.2. Variabel *Human Resources Management Practices*

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada gambar di bawah ini menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang diajukan sebagai syarat fitnya sebuah model telah terpenuhi dan dinyatakan fit/baik. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari *human resources management practices* sehingga model ini yang akan digunakan dalam analisis yang lebih lanjut.



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 1.632
 Probability = .442
 DF = 2
 CMIN-DF = .816
 RMSEA = .000
 AGFI = .980
 GFI = .996
 TLI = 1.006
 CFI = 1.000

Gambar 5.2. Analisis Faktor Variabel X2

Berdasarkan hasil analisis pada gambar di atas, maka analisis selanjutnya dengan membandingkan *cut-off value* terhadap hasil estimasi model yang diuraikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.13. *Goodness of fit indices dan cut off value*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Evaluasi Model	Keterangan
X ² Chi Square	5,991	1,632	Perfect
Probabilitas	≥ 0,05	0,442	Perfect
CMIN/DF	≤ 2,00	0,816	Perfect
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Perfect
GFI	≥ 0,90	0,996	Perfect
AGFI	≥ 0,90	0,980	Perfect
TLI	≥ 0,95	1,006	Perfect
CFI	≥ 0,95	1,000	Perfect

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* pada tabel di atas selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui variabel *observe* yang digunakan

secara bersama-sama dapat mendeskripsikan variabel *human resources management practices*. Semakin tinggi nilai *loading factor*-nya, maka semakin baik untuk mendeskripsikan variabel *human resources management practices*.

Tabel 5.14. Evaluasi *Loading Factor* (λ)

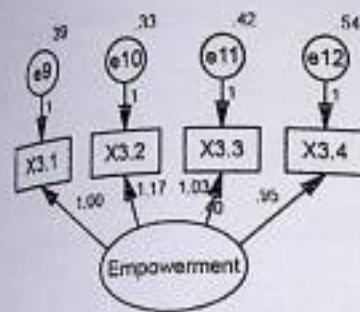
Konstruk	Indikator	Loading Factor (λ)	Reliability Construct
Human Resources Management Practices (X2)	Job Security (X2.1)	0,633	0,937
	Compensation (X2.2)	0,651	
	Job Autonomy (X2.3)	0,730	
	Supervisory Support (X2.4)	0,676	

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari setiap variabel *observe* lebih dari 0,40. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel *observe* yang membentuk variabel *human resources management practices* semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai. Hasil uji konfirmatori ini juga menunjukkan bahwa dimensi *job autonomy* (X2.3) sebagai variabel *observe* yang dominan dengan nilai estimasi *standardized* (*loading factor*) sebesar 0,730.

5.4.3. Variabel Pemberdayaan Karyawan

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada gambar di bawah ini menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang diajukan sebagai syarat fitnya sebuah model telah terpenuhi dan dinyatakan fit/baik. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari pemberdayaan karyawan sehingga model ini yang akan digunakan dalam analisis yang lebih lanjut.



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 2.243
 Probability = .326
 DF = 2
 CMIN-DF = 1.122
 RMSEA = .024
 AGFI = .974
 GFI = .995
 TLI = .997
 CFI = .999

Gambar 5.3. Analisis Faktor Variabel X3

Berdasarkan hasil analisis pada gambar di atas, maka analisis selanjutnya dengan membandingkan *cut-off value* terhadap hasil estimasi model yang diuraikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.15. *Goodness of fit indices* dan *cut off value*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Evaluasi Model	Keterangan
χ^2 Chi Square	5,991	2,243	Perfect
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,326	Perfect
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,122	Perfect
RMSEA	$\leq 0,08$	0,024	Perfect
GFI	$\geq 0,90$	0,995	Perfect
AGFI	$\geq 0,90$	0,974	Perfect
TLI	$\geq 0,95$	0,997	Perfect
CFI	$\geq 0,95$	0,999	Perfect

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* pada tabel di atas selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui variabel *observe* yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan variabel pemberdayaan karyawan. Semakin tinggi nilai *loading factor*-nya, maka semakin baik untuk mendeskripsikan variabel pemberdayaan karyawan.

Tabel 5.16. Evaluasi Loading Factor (λ)

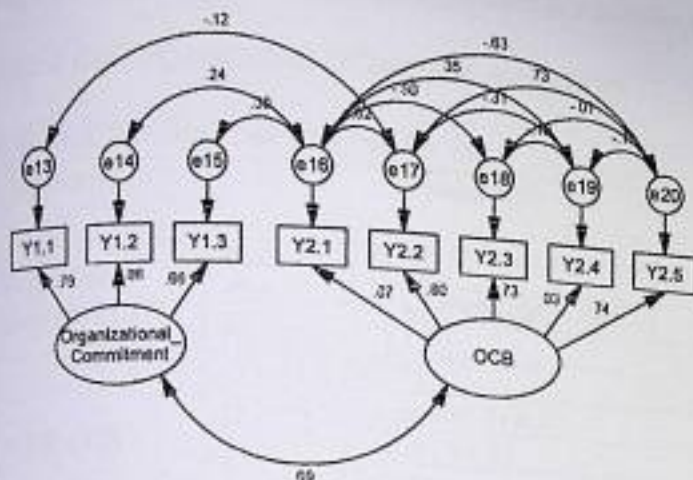
Konstruk	Indikator	Loading Factor (λ)	Reliability Construct
Pemberdayaan Karyawan (X3)	Meaning (X3.1)	0,711	0,958
	Self-efficacy (X3.2)	0,787	
	Self-determination (X3.3)	0,708	
	Impact (X3.4)	0,631	

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari setiap variabel *observe* lebih dari 0,40. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel *observe* yang membentuk variabel pemberdayaan karyawan semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai. Hasil uji konfirmatori ini juga menunjukkan bahwa dimensi *self-efficacy* (X3.2) sebagai variabel *observe* yang dominan dengan nilai estimasi *standardized (loading factor)* sebesar 0,787.

5.4.4. Variabel Komitmen Organisasi & *Organization Citizenship Behavior*

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada gambar di bawah ini menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang diajukan sebagai syarat fitnya sebuah model telah terpenuhi dan dinyatakan fit/baik. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior* sehingga model ini yang akan digunakan dalam analisis yang lebih lanjut.



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 18,092

Probability = .012

DF = 7

CMIN-DF = 2,585

RMSEA = 0,088

AGFI = 0,885

GFI = 0,978

TLI = 0,959

CFI = 0,990

Gambar 5.4. Analisis Faktor Variabel Y1 dan Y2

Berdasarkan hasil analisis pada gambar di atas, maka analisis selanjutnya dengan membandingkan *cut-off value* terhadap hasil estimasi model yang diuraikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.17. Goodness of fit indices dan cut off value

Goodness of Fit Indices	Cut-off Value	Hasil Evaluasi Model	Keterangan
X ² Chi Square	14,067	18,092	Poor fit
Probabilitas	≥ 0,05	0,012	Poor fit
CMIN/DF	≤ 2,00	2,585	Poor fit
RMSEA	≤ 0,08	0,088	Perfect
GFI	≥ 0,90	0,978	Perfect
AGFI	≥ 0,90	0,885	Poor fit
TLI	≥ 0,95	0,959	Perfect
CFI	≥ 0,95	0,990	Perfect

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Kriteria RMSEA, GFI, TLI dan CFI telah memenuhi syarat *goodness of fit* pada tabel di atas selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui variabel *observe* yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan variabel

komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior*. Semakin tinggi nilai *loading factor*-nya, maka semakin baik untuk mendeskripsikan variabel komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior*.

Tabel 5.18. Evaluasi *Loading Factor* (λ)

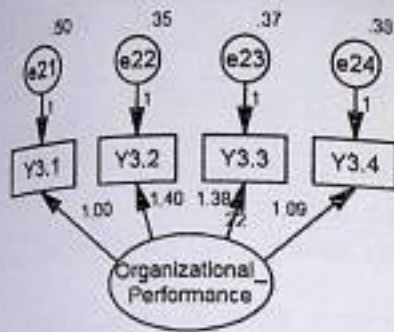
Konstruk	Indikator	Loading Factor (λ)	Reliability Construct
Komitmen Organisasi (Y1)	<i>Affective</i> (Y1.1)		0,966
	<i>Continuance Commitment</i> (Y1.2)	0,786	
	<i>Normative</i> (Y1.3)	0,862	
OCB (Y2)	<i>Altruism</i> (Y2.1)	0,658	0,972
	<i>Conscientiousness</i> (Y2.2)	0,867	
	<i>Sportsmanship</i> (Y2.3)	0,803	
	<i>Courtesy</i> (Y2.4)	0,729	
	<i>Civic Virtue</i> (Y2.5)	0,826	
		0,745	

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari setiap variabel *observe* lebih dari 0,40. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel *observe* yang membentuk variabel komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior* semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai. Hasil uji konfirmatori ini juga menunjukkan bahwa dimensi *continuance commitment* (Y1.2) sebagai variabel *observe* yang dominan pada variabel komitmen organisasi dengan nilai estimasi *standardized (loading factor)* sebesar 0,862. Dimensi *altruism* (Y2.1) sebagai variabel *observe* yang dominan pada variabel *organization citizenship behavior* dengan nilai estimasi *standardized (loading factor)* sebesar 0,867.

5.4.5. Variabel Kinerja Organisasi

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada gambar di bawah ini menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang diajukan sebagai syarat fitnya sebuah model telah terpenuhi dan dinyatakan fit/baik. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari kinerja organisasi sehingga model ini yang akan digunakan dalam analisis yang lebih lanjut.



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 3.637

Probability = .162

DF = 2

CMIN-DF = 1.819

RMSEA = .063

AGFI = .956

GFI = .991

TLI = .974

CFI = .991

Gambar 5.5. Analisis Faktor Variabel Y3

Berdasarkan hasil analisis pada gambar di atas, maka analisis selanjutnya dengan membandingkan *cut-off value* terhadap hasil estimasi model yang diuraikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.19. Goodness of fit indices dan cut off value

Goodness of Fit Indices	Cut-off Value	Hasil Evaluasi Model	Keterangan
χ^2 Chi Square	5,991	3,637	Perfect
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,162	Perfect
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,819	Perfect
RMSEA	$\leq 0,08$	0,063	Perfect
GFI	$\geq 0,90$	0,991	Perfect
AGFI	$\geq 0,90$	0,959	Perfect
TLI	$\geq 0,95$	0,974	Perfect
CFI	$\geq 0,95$	0,991	Perfect

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* pada tabel di atas selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui variabel *observe* yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan variabel kinerja organisasi. Semakin tinggi nilai *loading factor*-nya, maka semakin baik untuk mendeskripsikan variabel kinerja organisasi.

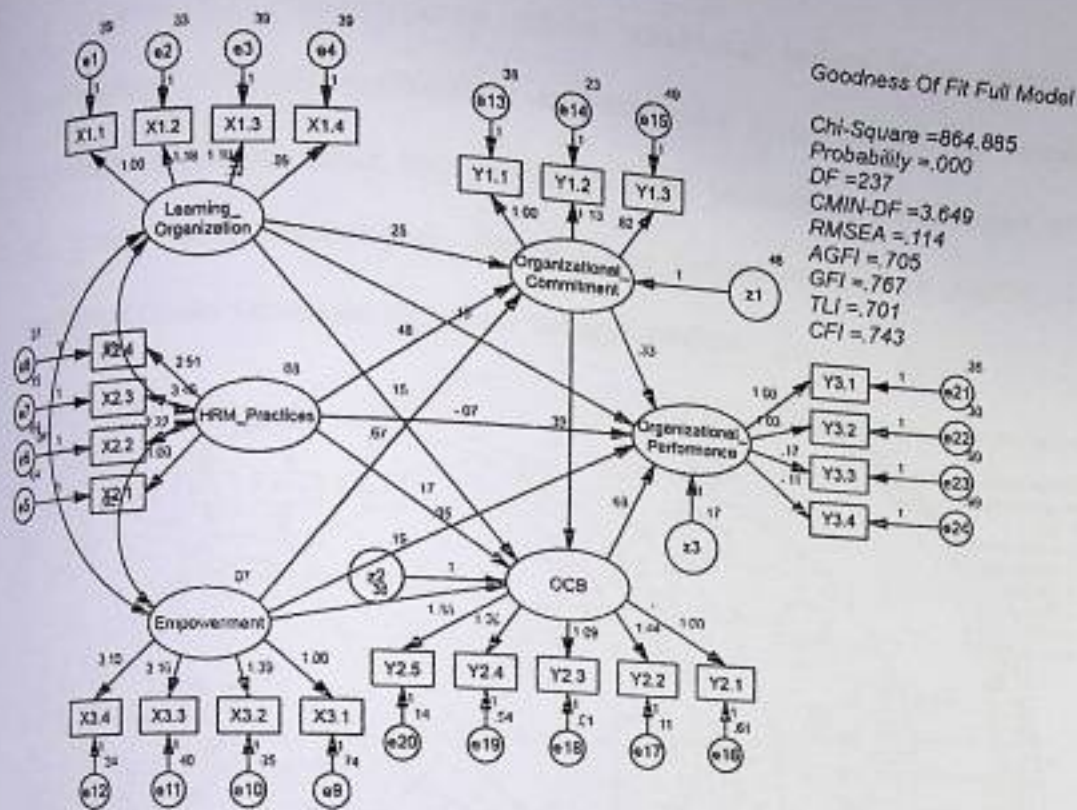
Tabel 5.20. Evaluasi Loading Factor (λ)

Konstruk	Indikator	Loading Factor (λ)	Reliability Construct
Kinerja Organisasi (Y3)	Keuangan (Y3.1)		0,922
	Pelanggan (Y3.2)	0,551	
	Proses Bisnis Internal (Y3.3)	0,745	
	Proses Belajar dan Berkembang (Y3.4)	0,729	
Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)		0,639	

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari setiap variabel *observe* lebih dari 0,40. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel *observe* yang membentuk variabel kinerja organisasi semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai. Hasil uji konfirmatori ini juga menunjukkan bahwa dimensi pelanggan (Y3.2) sebagai variabel *observe* yang dominan dengan nilai estimasi *standardized (loading factor)* sebesar 0,745.

5.5. Analisis Full Model SEM

Berdasarkan penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model dikelompokkan menjadi variabel eksogen (organisasi pembelajaran, *human resources management practices*, dan pemberdayaan karyawan) dan variabel endogen (komitmen organisasi, *organization citizenship behavior*, dan kinerja organisasi). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model, sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau model hubungan yang dibentuk. Model struktural dikatakan baik jika dalam pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Untuk diketahui lebih jelas, akan digambarkan secara *full* dari *structural equation modeling* sebagai berikut.



Gambar 5.6. Hasil uji full model

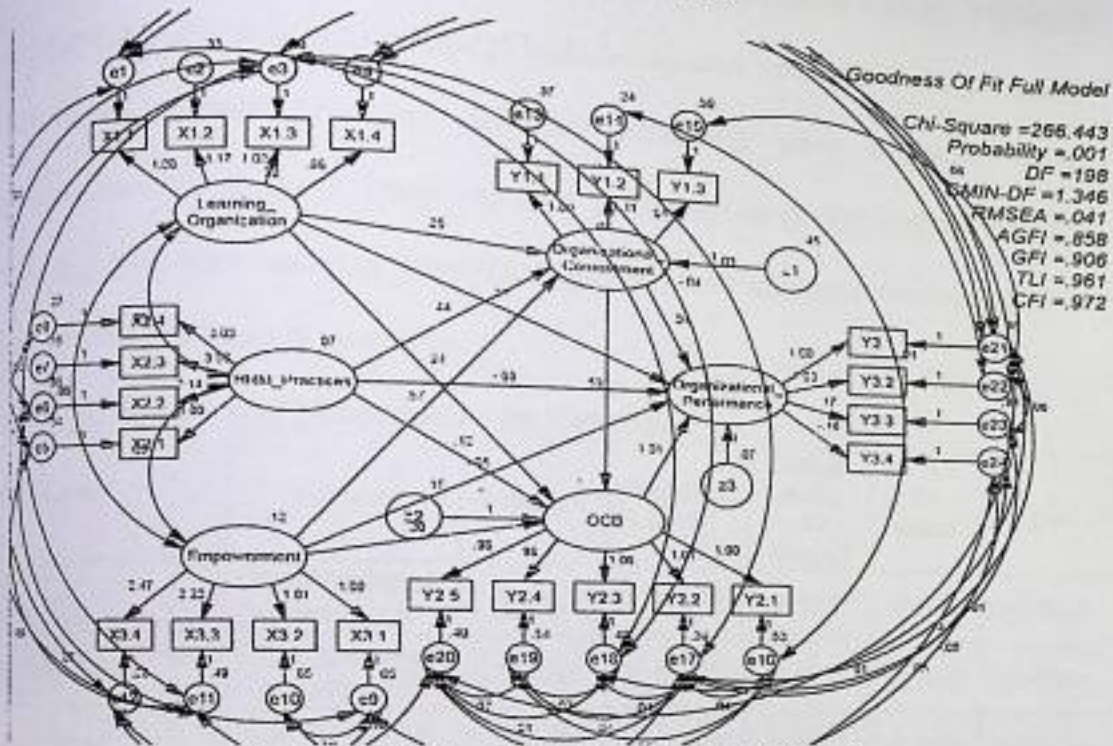
Berdasarkan gambar 5.6. diketahui hasil dari indeks kesesuaian model (*goodness of fit*) yang disajikan pada Tabel 5.21. Selanjutnya nilai-nilai indeks ini akan dibandingkan dengan *cut-off value* dari masing-masing indeks. Indeks-indeks tersebut antara lain Indeks Chi-Square, indeks probabilitas, indeks CMIN/DF, indeks RMSEA, indeks GFI, indeks AGFI, indeks TLI, dan indeks CFI. Sebuah model dikatakan baik apabila mempunyai indeks-indeks *goodness of fit* yang sesuai dengan yang disyaratkan oleh nilai kritis (*cut-off value*).

Tabel 5.21. *Goodness Of Fit dan Cut-Off Value – Full Model*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Evaluasi Model	Keterangan
χ^2 Chi Square	273,911	864,885	Poor fit
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,000	Poor fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	3,649	Poor fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,114	Poor fit
GFI	$\geq 0,90$	0,767	Poor fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,705	Poor fit
TLI	$\geq 0,95$	0,701	Poor fit
CFI	$\geq 0,95$	0,743	Poor fit

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Tabel 5.21 menunjukkan model struktural belum layak digunakan. Berdasarkan petunjuk *modification indices* pada program AMOS, kemudian dilakukan modifikasi untuk memperbaiki model berdasarkan hubungan antara nilai residu yang dihubungkan berdasarkan *output* pada hasil AMOS. Hasil modifikasi model penelitian disajikan sebagai berikut.



Gambar 5.7. Hasil uji *full model* (modifikasi)

Berdasarkan gambar 5.7. diketahui hasil dari indeks kesesuaian model (*goodness of fit*) yang disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.22. *Goodness Of Fit* dan *Cut-Off Value* – Full Model (Modifikasi)

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Evaluasi Model	Keterangan
χ^2 Chi Square	231,829	266,443	Poor Fit
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,001	Poor Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,346	Perfect
RMSEA	$\leq 0,08$	0,041	Perfect
GFI	$\geq 0,90$	0,906	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,858	Perfect
TLI	$\geq 0,95$	0,961	Perfect I
CFI	$\geq 0,95$	0,972	Perfect I

Sumber: Pengolahan Data Primer, (2017)

Setelah dilakukan evaluasi kriteria terhadap indeks kesesuaian model dan model tersebut dinyatakan telah fit, selanjutnya akan dilihat sejauhmana hubungan kausalitas yang dikembangkan dalam hipotesis pada model tersebut, yang diuji melalui uji t (*critical ratio*). Tabel 5.23 akan memperlihatkan nilai-nilai koefisien regresi (*regression wight estimate*) dan *critical ratio* (t hitung). Hipotesa akan diterima jika *critical ratio* (t hitung) lebih besar dari 1,960 atau nilai p value $\leq 0,05$. Model analisis *Structural Equation Modelling* yang diajukan dalam penelitian ini mencakup 11 (sebelas) jalur pengaruh langsung antara variabel laten (eksogen) dan variabel laten (endogen). Hasil estimasi model tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.23. Rekapitulasi Hubungan Antar Variabel

Variabel		Variabel	Estimate	Standard Error	Critical Ratio (T-hitung)	P-value	Ket.
Learning Organization	→	Organizational Commitment	0,245*	0,115	2.137*	0,033	Signifikan
HRM Practices	→	Organizational Commitment	0,479*	0,242	1.975*	0,048	Signifikan
Empowerment	→	Organizational Commitment	0,665*	0,295	2.257*	0,024	Signifikan
Learning Organization	→	OCB	0,152*	0,077	1.974*	0,048	Signifikan
HRM Practices	→	OCB	0,166	0,149	1.114	0,265	Not Signifikan
Empowerment	→	OCB	0,382*	0,191	1.997*	0,046	Signifikan
Organizational Commitment	→	OCB	0,392*	0,072	5.467*	0,000	Signifikan
Learning Organization	→	Organizational Performance	0,190*	0,093	2.046*	0,041	Signifikan
HRM Practices	→	Organizational Performance	-0,073	0,174	-0.419	0,675	Not Signifikan
Empowerment	→	Organizational Performance	0,049	0,200	0.243	0,808	Not Signifikan
Organizational Commitment	→	Organizational Performance	0,325*	0,087	3.745*	0,000	Signifikan
OCB	→	Organizational Performance	0,680*	0,127	5.357*	0,000	Signifikan

Sumber: Pengolahan Data Primer. (2017)

Ket: *) Significant 0,05 (5%)

Tabel 5.23 menyajikan tentang hubungan pengaruh antara variabel eksogen dan endogen baik secara langsung. Tabel tersebut diinterpretasikan secara lebih detail sebagai berikut.

1. Pengaruh *learning organization* terhadap komitmen organisasi berdasarkan nilai estimates (koefisien) sebesar 0,245, tingkat pengaruh tersebut bersifat signifikan berdasarkan nilai *p-value* sebesar $0,03 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan kualitas *learning organization* akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi dianggap konstan. Besarnya nilai koefisien variabel *learning organization* terhadap komitmen organisasi mencerminkan tingginya kontribusi variabel eksogen tersebut dalam menentukan tinggi rendahnya komitmen organisasi BUMD DKI Jakarta.
2. Pengaruh HRM *practices* terhadap komitmen organisasi berdasarkan nilai estimates (koefisien) sebesar 0,479, tingkat pengaruh tersebut bersifat signifikan berdasarkan nilai *p-value* sebesar $0,04 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan kualitas HRM *practices* akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi dianggap konstan. Besarnya nilai koefisien variabel HRM *practices* terhadap komitmen organisasi mencerminkan tingginya kontribusi variabel eksogen tersebut dalam menentukan tinggi rendahnya komitmen organisasi BUMD DKI Jakarta.
3. Pengaruh *empowerment* (pemberdayaan karyawan) terhadap komitmen organisasi berdasarkan nilai estimates (koefisien) sebesar 0,665, tingkat

pengaruh tersebut bersifat signifikan berdasarkan nilai *p-value* sebesar $0,02 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan kualitas *empowerment* (pemberdayaan karyawan) akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi dianggap konstan. Besarnya nilai koefisien variabel *empowerment* (pemberdayaan karyawan) terhadap komitmen organisasi mencerminkan tingginya kontribusi variabel eksogen tersebut dalam menentukan tinggi rendahnya komitmen organisasi BUMD DKI Jakarta.

4. Pengaruh *learning organization* terhadap OCB berdasarkan nilai estimates (koefisien) sebesar 0,152, tingkat pengaruh tersebut bersifat signifikan berdasarkan nilai *p-value* sebesar $0,04 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan kualitas *learning organization* akan berdampak pada peningkatan OCB dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi OCB dianggap konstan. Besarnya nilai koefisien variabel *learning organization* terhadap OCB mencerminkan tingginya kontribusi variabel eksogen tersebut dalam menentukan tinggi rendahnya OCB BUMD DKI Jakarta.

5. Pengaruh HRM *practices* terhadap OCB berdasarkan nilai estimates (koefisien) sebesar 0,166, tingkat pengaruh tersebut bersifat tidak signifikan berdasarkan nilai *p-value* sebesar $0,26 > 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan kualitas HRM *practices* tidak akan berdampak pada peningkatan OCB dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi OCB dianggap konstan.

6. Pengaruh *empowerment* (pemberdayaan karyawan) terhadap OCB berdasarkan nilai estimates (koefisien) sebesar 0,382, tingkat pengaruh tersebut bersifat signifikan berdasarkan nilai *p-value* sebesar $0,04 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan kualitas *empowerment* (pemberdayaan karyawan) akan berdampak pada peningkatan OCB dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi OCB dianggap konstan. Besarnya nilai koefisien variabel *empowerment* (pemberdayaan karyawan) terhadap OCB mencerminkan tingginya kontribusi variabel eksogen tersebut dalam menentukan tinggi rendahnya OCB BUMD DKI Jakarta.

7. Pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB berdasarkan nilai estimates (koefisien) sebesar 0,392, tingkat pengaruh tersebut bersifat signifikan berdasarkan nilai *p-value* sebesar $0,00 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan kualitas komitmen organisasi akan berdampak pada peningkatan OCB dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi OCB dianggap konstan. Besarnya nilai koefisien variabel komitmen organisasi terhadap OCB mencerminkan tingginya kontribusi variabel eksogen tersebut dalam menentukan tinggi rendahnya OCB BUMD DKI Jakarta.

8. Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja organisasi berdasarkan nilai estimates (koefisien) sebesar 0,190, tingkat pengaruh tersebut bersifat signifikan berdasarkan nilai *p-value* sebesar $0,04 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan kualitas *learning organization* akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi dianggap

konstan. Besarnya nilai koefisien variabel *learning organization* terhadap kinerja organisasi mencerminkan tingginya kontribusi variabel eksogen tersebut dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja organisasi BUMD DKI Jakarta.

9. Pengaruh *HRM practices* terhadap kinerja organisasi berdasarkan nilai estimates (koefisien) sebesar $-0,073$, tingkat pengaruh tersebut bersifat tidak signifikan berdasarkan nilai *p-value* sebesar $0,67 > 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan kualitas *HRM practices* tidak akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi dianggap konstan.
10. Pengaruh *empowerment* (pemberdayaan karyawan) terhadap kinerja organisasi berdasarkan nilai estimates (koefisien) sebesar $0,049$, tingkat pengaruh tersebut bersifat tidak signifikan berdasarkan nilai *p-value* sebesar $0,80 > 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan kualitas *empowerment* (pemberdayaan karyawan) tidak akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi dianggap konstan.
11. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi berdasarkan nilai estimates (koefisien) sebesar $0,325$, tingkat pengaruh tersebut bersifat signifikan berdasarkan nilai *p-value* sebesar $0,00 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan kualitas komitmen organisasi akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi dianggap konstan. Besarnya nilai koefisien variabel komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi mencerminkan tingginya kontribusi variabel eksogen

tersebut dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja organisasi BUMD DKI Jakarta.

12. Pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi berdasarkan nilai estimates (koefisien) sebesar 0,680, tingkat pengaruh tersebut bersifat signifikan berdasarkan nilai p -value sebesar $0,00 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan kualitas OCB akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi dianggap konstan. Besarnya nilai koefisien variabel OCB terhadap kinerja organisasi mencerminkan tingginya kontribusi variabel eksogen tersebut dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja organisasi BUMD DKI Jakarta.

5.6. Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah menjelaskan makna koefisien pada hasil analisis pengaruh antar variabel eksogen dan endogen tersebut, maka selanjutnya diinterpretasikan nilai t -hitung sebagai berikut.

- 1) Nilai pengaruh variabel *learning organization* terhadap komitmen organisasi ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (t -hitung) sebesar 2,137, nilai tersebut jika dibandingkan dengan nilai standar signifikansi yaitu 1,960, sehingga dapat ditegaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *learning organization* terhadap komitmen organisasi. *Learning organization* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi BUMD DKI Jakarta. Hasil ini menjawab hipotesis pertama, dengan demikian hipotesis (H-1) dinyatakan diterima.
- 2) Nilai pengaruh variabel HRM *practices* terhadap komitmen organisasi ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (t -hitung) sebesar 1,975, nilai tersebut jika dibandingkan dengan nilai standar signifikansi yaitu 1,960, sehingga dapat

- ditegaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara HRM *practices* terhadap komitmen organisasi. HRM *practices* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi BUMD DKI Jakarta. Hasil ini menjawab hipotesis kedua, dengan demikian hipotesis **(H-2) dinyatakan diterima.**
- 3) Nilai pengaruh variabel *empowerment* (pemberdayaan karyawan) terhadap komitmen organisasi ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar 2,257, nilai tersebut jika dibandingkan dengan nilai standar signifikansi yaitu 1,960, sehingga dapat ditegaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *empowerment* (pemberdayaan karyawan) terhadap komitmen organisasi. *Empowerment* (pemberdayaan karyawan) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi BUMD DKI Jakarta. Hasil ini menjawab hipotesis ketiga, dengan demikian hipotesis **(H-3) dinyatakan diterima.**
- 4) Nilai pengaruh variabel *learning organization* terhadap OCB ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar 1,974, nilai tersebut jika dibandingkan dengan nilai standar signifikansi yaitu 1,960, sehingga dapat ditegaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *learning organization* terhadap OCB. *Learning organization* berpengaruh signifikan terhadap OCB BUMD DKI Jakarta. Hasil ini menjawab hipotesis keempat, dengan demikian hipotesis **(H-4) dinyatakan diterima.**
- 5) Nilai pengaruh variabel HRM *practices* terhadap OCB ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar 1,114, nilai tersebut jika dibandingkan dengan nilai standar signifikansi yaitu 1,960, sehingga dapat ditegaskan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara HRM *practices* terhadap OCB. HRM *practices* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB BUMD DKI Jakarta.

Hasil ini menjawab hipotesis kelima, dengan demikian hipotesis (H-5) dinyatakan ditolak.

6) Nilai pengaruh variabel *empowerment* (pemberdayaan karyawan) terhadap OCB ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar 1,997, nilai tersebut jika dibandingkan dengan nilai standar signifikansi yaitu 1,960, sehingga dapat ditegaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *empowerment* (pemberdayaan karyawan) terhadap OCB. *Empowerment* (pemberdayaan karyawan) berpengaruh signifikan terhadap OCB BUMD DKI Jakarta. Hasil ini menjawab hipotesis keenam, dengan demikian hipotesis (H-6) dinyatakan diterima.

7) Nilai pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap OCB ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar 5,467, nilai tersebut jika dibandingkan dengan nilai standar signifikansi yaitu 1,960, sehingga dapat ditegaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB BUMD DKI Jakarta. Hasil ini menjawab hipotesis ketujuh, dengan demikian hipotesis (H-7) dinyatakan diterima.

8) Nilai pengaruh variabel *learning organization* terhadap kinerja organisasi ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar 2,046, nilai tersebut jika dibandingkan dengan nilai standar signifikansi yaitu 1,960, sehingga dapat ditegaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *learning organization* terhadap kinerja organisasi. *Learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi BUMD DKI Jakarta. Hasil ini menjawab hipotesis kedelapan, dengan demikian hipotesis (H-8) dinyatakan diterima.

- 9) Nilai pengaruh variabel *HRM practices* terhadap kinerja organisasi ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar -0,419, nilai tersebut jika dibandingkan dengan nilai standar signifikansi yaitu 1,960, sehingga dapat ditegaskan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara *HRM practices* terhadap kinerja organisasi. *HRM practices* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi BUMD DKI Jakarta. Hasil ini menjawab hipotesis kesembilan, dengan demikian hipotesis **(H-9) dinyatakan ditolak**.
- 10) Nilai pengaruh variabel *empowerment* (pemberdayaan karyawan) terhadap kinerja organisasi ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar 0,243, nilai tersebut jika dibandingkan dengan nilai standar signifikansi yaitu 1,960, sehingga dapat ditegaskan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara *empowerment* (pemberdayaan karyawan) terhadap kinerja organisasi. *Empowerment* (pemberdayaan karyawan) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi BUMD DKI Jakarta. Hasil ini menjawab hipotesis kesepuluh, dengan demikian hipotesis **(H-10) dinyatakan ditolak**.
- 11) Nilai pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar 3,745, nilai tersebut jika dibandingkan dengan nilai standar signifikansi yaitu 1,960, sehingga dapat ditegaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi BUMD DKI Jakarta. Hasil ini menjawab hipotesis kesebelas, dengan demikian hipotesis **(H-11) dinyatakan diterima**.
- 12) Nilai pengaruh variabel OCB terhadap kinerja organisasi ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar 5,357, nilai tersebut jika dibandingkan dengan nilai standar signifikansi yaitu 1,960, sehingga dapat ditegaskan

bahwa terdapat pengaruh signifikan antara OCB terhadap kinerja organisasi. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi BUMD DKI Jakarta. Hasil ini menjawab hipotesis keduabelas, dengan demikian hipotesis (H-12) dinyatakan diterima.

Setelah menjelaskan tentang pengaruh langsung, maka pada bagian ini diuraikan tentang *indirect effect* sebagai salah satu bagian yang tidak terpisahkan dari analisis SEM. Tabel 5.24 berisi tentang hasil evaluasi hubungan tidak langsung dan konsepsi pemaknaan pengaruh tersebut. Besaran nilai *indirect effects* mencerminkan tinggi rendahnya hubungan antar variabel konstruk eksogen dan endogen yang diuraikan sebagai berikut.

Tabel 5.24. Nilai *standardized indirect effect* variabel

Variabel	Intervening	Variabel	<i>Indirect Effect</i>
<i>Learning Organization</i>	Komitmen organisasi	OCB	0,096
HRM <i>practices</i>	Komitmen organisasi	OCB	0,188
Pemberdayaan karyawan	Komitmen organisasi	OCB	0,261
<i>Learning Organization</i>	Komitmen organisasi dan OCB	Kinerja organisasi	0,248
HRM <i>practices</i>	Komitmen organisasi dan OCB	Kinerja organisasi	0,396
Pemberdayaan karyawan	Komitmen organisasi dan OCB	Kinerja organisasi	0,653
Komitmen organisasi	OCB	Kinerja organisasi	0,266

Sumber: Lampiran (2017)

Selanjutnya interpretasi efek tak langsung (*indirect effect*) antar variabel konstruk yang diasumsikan pada model penelitian dideskripsikan berikut ini.

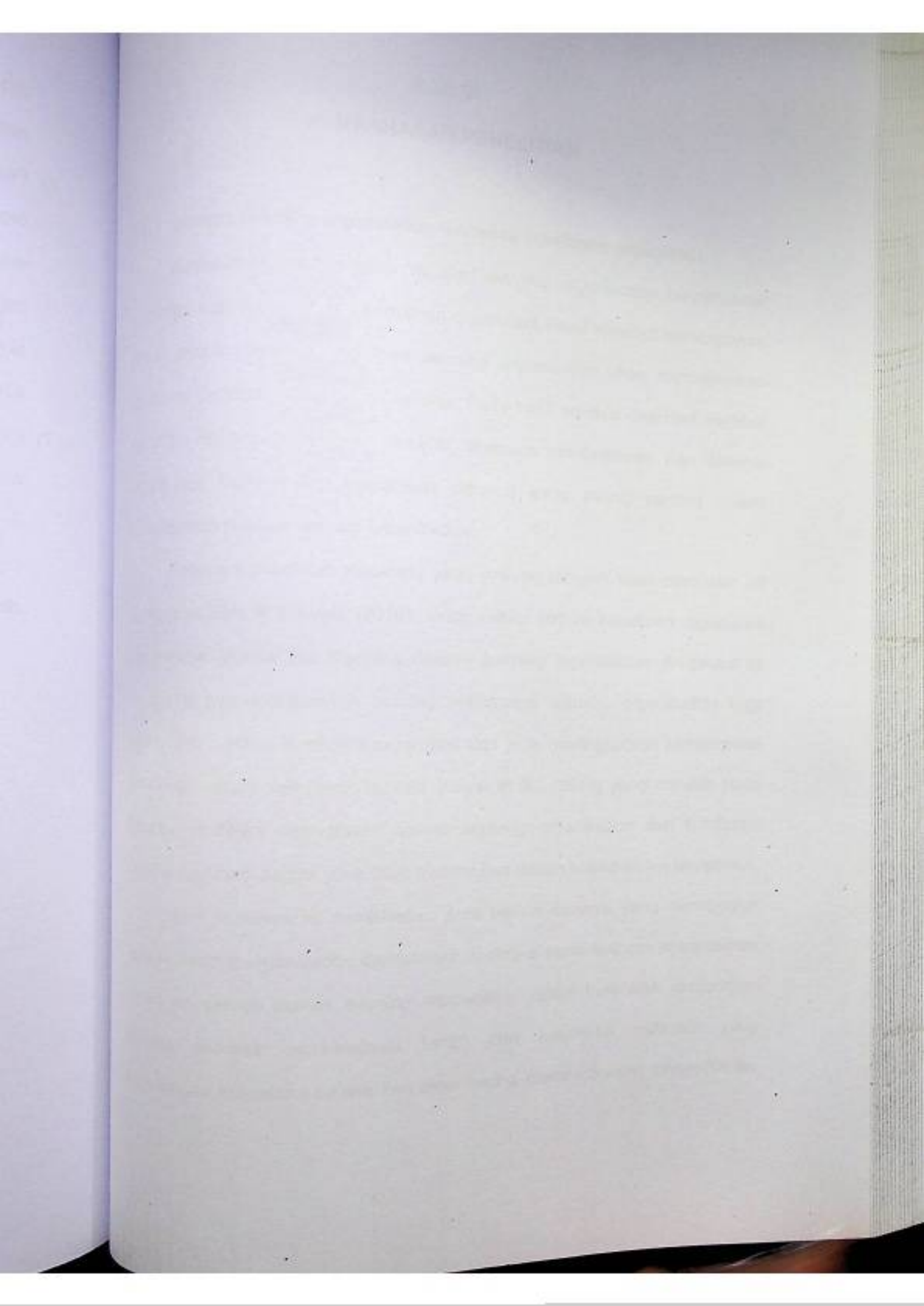
- 1) Pengaruh tidak langsung *learning organization* terhadap OCB dengan mempertimbangkan komitmen organisasi menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut dijelaskan bahwa dengan mengembangkan *learning organization* yang lebih baik akan meningkatkan

- OCB jika dibarengi dengan peningkatan komitmen organisasi pada perusahaan BUMD di DKI Jakarta.
- 2) Pengaruh tidak langsung HRM *practices* terhadap OCB dengan mempertimbangkan komitmen organisasi menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut dijelaskan bahwa dengan mengembangkan HRM *practices* yang lebih baik akan meningkatkan OCB jika dibarengi dengan peningkatan komitmen organisasi pada perusahaan BUMD di DKI Jakarta.
 - 3) Pengaruh tidak langsung pemberdayaan karyawan terhadap OCB dengan mempertimbangkan komitmen organisasi menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut dijelaskan bahwa dengan mengembangkan pemberdayaan karyawan yang lebih baik akan meningkatkan OCB jika dibarengi dengan peningkatan komitmen organisasi pada perusahaan BUMD di DKI Jakarta.
 - 4) Pengaruh tidak langsung *learning organization* terhadap kinerja organisasi dengan mempertimbangkan komitmen organisasi dan OCB menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut dijelaskan bahwa dengan mengembangkan *learning organization* yang lebih baik akan meningkatkan kinerja organisasi jika dibarengi dengan peningkatan komitmen organisasi dan OCB pada perusahaan BUMD di DKI Jakarta.
 - 5) Pengaruh tidak langsung HRM *practices* terhadap kinerja organisasi dengan mempertimbangkan komitmen organisasi dan OCB menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut dijelaskan bahwa dengan mengembangkan HRM *practices* yang lebih baik akan meningkatkan kinerja

organisasi jika dibarengi dengan peningkatan komitmen organisasi dan OCB pada perusahaan BUMD di DKI Jakarta.

6) Pengaruh tidak langsung pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi dengan mempertimbangkan komitmen organisasi dan OCB menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut dijelaskan bahwa dengan mengembangkan pemberdayaan karyawan yang lebih baik akan meningkatkan kinerja organisasi jika dibarengi dengan peningkatan komitmen organisasi dan OCB pada perusahaan BUMD di DKI Jakarta.

7) Pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi dengan mempertimbangkan OCB menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut dijelaskan bahwa dengan mengembangkan komitmen organisasi yang lebih baik akan meningkatkan kinerja organisasi jika dibarengi dengan peningkatan OCB pada perusahaan BUMD di DKI Jakarta.



BAB VI

PEMBAHASAN PENELITIAN

6.1. Dampak *learning organization* terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil analisis variabel *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya perubahan *learning organization* akan meningkatkan komitmen organisasi BUMD DKI Jakarta. Pada hasil analisis deskripsi variabel penelitian menunjukkan bahwa dimensi dinamika pembelajaran dan dimensi kesempatan berkembang merupakan dimensi yang paling penting dalam meningkatkan kualitas *learning organization*.

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan hasil penelitian ini diantaranya Atak & Ertugut (2010), menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat mudah dicapai jika ditunjang dengan *learning organization*. Andjarsari et al., (2013) juga menjelaskan tentang pentingnya *learning organization* bagi peningkatan kualitas komitmen organisasi dan juga meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi. Kalyar et al., (2012) yang meneliti pada industri manufaktur menyatakan bahwa *learning organization* dan komitmen organisasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam keberhasilan organisasi.

Hasil penelitian ini menjelaskan pula bahwa dimensi yang membentuk variabel *learning organization* diantaranya dinamika pembelajaran menjelaskan secara menyeluruh bahwa *learning organization* dinilai baik oleh responden. Dimensi dinamika pembelajaran terdiri dari beberapa indikator yang menunjukkan kenyataan bahwa karyawan sering membicarakan mengenai isu

terbaru terkait dengan organisasi, dan karyawan antusias menyampaikan gagasan dan memiliki tanggung jawab.

Dimensi yang membentuk variabel komitmen organisasi diantaranya *affective* menjelaskan secara menyeluruh bahwa komitmen organisasi dinilai baik oleh responden. Dimensi *affective* terdiri dari beberapa indikator yang menunjukkan bahwa karyawan merasa senang selama berkarir pada perusahaan, tingginya kepedulian karyawan terkait masalah perusahaan, keterlibatan karyawan yang tinggi dalam menyelesaikan masalah perusahaan, penempatan karyawan yang sesuai dengan kompetensinya, dan karyawan memahami nilai-nilai perusahaan dan berupaya untuk menerapkan nilai tersebut dalam diri karyawan.

Eksistensi organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Perubahan lingkungan strategis organisasi yang dinamis dalam berbagai perspektif, mengharuskan organisasi untuk mampu beradaptasi pada perubahan tersebut. Apabila organisasi terlambat untuk menyesuaikan dengan dinamika perubahan maka sangat besar peluang organisasi untuk mengalami kegagalan dan kerugian. Oleh karena itu suatu hal yang harus dilakukan oleh organisasi untuk tetap bertahan dan berkembang adalah organisasi senantiasa mempelajari perubahan lingkungan strategis dan segera beradaptasi pada perubahan itu.

Learning organization memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi tentang pemecahan masalah yang sistematis sebagai aktivitas awal yang menekankan pada filosofi dan metode yang digunakan terhadap peningkatan kualitas, yang dilakukan melalui program pelatihan teknik pemecahan masalah, berupa latihan dan contoh kasus sehingga anggota organisasi lebih berdisiplin

dengan pemikirannya, serta lebih memperhatikan detail sebuah pekerjaan. Mengadopsi *learning organization* dengan menciptakan kondisi dimana seluruh anggota organisasi secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi mereka secara optimal.

Pembelajaran sebagai suatu bentuk meta-pembelajaran yang mensyaratkan pemikiran pada pola-pola yang mempertautkan lingkungan internal dengan lingkungan yang relevan. Pembelajaran organisasi sebagai suatu proses yang seolah-olah mengikat beberapa sub-proses, seperti perhatian, penafsiran, pencarian, pengungkapan dan penemuan, pilihan, pengaruh dan penilaian. Pembelajaran organisasi mencakup baik unsur kognitif, seperti pengetahuan dan wawasan yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi maupun kegiatan organisasi yang berulang-ulang, seperti rutinitas dan perbaikan tindakan. Dengan demikian organisasi pembelajar ditandai dengan pengertian kognitif dan perilaku.

Proses belajar individual terjadi jika anggota organisasi mengalami proses pemahaman terhadap konsep-konsep baru (*know why*), yang dilanjutkan dengan meningkatnya kemampuan dan pengalaman untuk merealisasikan konsep tersebut (*know how*), sehingga terjadi perubahan atau perbaikan nilai tambah organisasi. (Tjakraatmadja, 2006). *Learning organization* meliputi adanya perkembangan yang berkelanjutan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada dan mampu menciptakan tujuan dan/atau pendekatan yang baru. Pembelajaran ini harus menyatu pada cara organisasi menjalankan kegiatannya. Pembelajaran dalam hal ini berarti bagian dari kegiatan kerja sehari-hari; diterapkan pada individu, unit kerja dan perusahaan; bersifat mampu memecahkan masalah pada akar penyebabnya; fokus pada tersebarnya

pengetahuan di seluruh struktur organisasi; dan digerakkan oleh kesempatan untuk mendapatkan perubahan yang signifikan dan mengerjakan dengan lebih baik.

Sumber-sumber pengetahuan dan pembelajaran ini bisa berasal dari gagasan dan pendapat para karyawan, *research & development*, masukan dari para pelanggan, saling tukar/bagi pengalaman dan *benchmarking* (perbandingan). *Learning organization* mencakup banyak hal, terutama pada individu dalam organisasi misalnya, karyawan dalam perusahaan. Keberhasilan karyawan sangat tergantung pada diperolehnya kesempatan untuk mempelajari dan mempraktekkan hal dan keahlian yang baru. Perusahaan berinvestasi pada pendidikan, pelatihan dan berbagai kesempatan lain yang diberikan pada para karyawannya untuk tumbuh dan berkembang. Kesempatan tersebut dapat berupa rotasi pekerjaan, kenaikan gaji pada karyawan yang berprestasi dan/atau terlatih. *On-the-job training* merupakan suatu cara yang efektif untuk melatih dan menarik garis hubungan yang lebih baik antara kepentingan dan prioritas perusahaan.

Upaya pembentukan organisasi pembelajaran ini harus memperhatikan faktor-faktor budaya, strategi, struktur dan lingkungan organisasi yang bersangkutan. Lebih jauh dikemukakan bahwa ada delapan karakteristik yang harus dimiliki oleh organisasi agar berhasil menjadi organisasi pembelajaran, yaitu adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam organisasi, bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari; adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini,

bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang lebih segar; adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan; dan adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran.

Pembelajaran bukan sekedar peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Namun juga, peningkatan lingkungan kerja yang lebih langgap terhadap situasi, adaptif, inovatif dan efisien yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan semakin memperkuat posisi organisasi. Keadaan lingkungan yang terus berubah, memaksa organisasi untuk terus membenahi diri dan menghadapi perubahan itu dengan segala kemampuan yang telah dihapkannya. Dengan kata lain, organisasi secara tidak langsung juga selalu mengalami proses pembelajaran.

Prinsip lainnya dari *learning organization* yaitu pemikiran sistem (berpikir sistem) sebagai suatu kerangka kerja konseptual, yaitu suatu cara dalam menganalisis dan berpikir tentang suatu kesatuan dari keseluruhan. Tanpa kemampuan menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin *learning organization*, tidak mungkin dapat menerjemahkan disiplin-disiplin itu ke dalam tindakan (kegiatan) organisasi yang lebih luas. Disiplin ini membantu organisasi melihat bagaimana mengubah sistem-sistem secara lebih efektif, dan bertindak lebih selaras dengan proses-proses yang lebih besar dari dunia ekonomi. Secara sederhana berpikir sistem ini dapat dikatakan sebagai melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

5.2. Dampak HRM *practices* terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil analisis variabel HRM *practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan perubahan HRM *practices* akan meningkatkan komitmen organisasi BUMD DKI Jakarta. Paşaoğlu (2015), Sendogdu et al. (2013), Tang et al. (2006) dan Scheible & Bastos (2013) serta beberapa peneliti lainnya yang memiliki banyak persamaan dengan hasil penelitian ini, karena pada umumnya organisasi bisnis sangat membutuhkan HRM *practices* dan komitmen organisasi untuk menjaga eksistensi organisasi di tengah persaingan bisnis.

Pada hasil analisis deskripsi variabel penelitian menunjukkan bahwa dimensi *supervisory support* dan dimensi *job security* merupakan dimensi yang paling penting dalam meningkatkan kualitas HRM *practices*. Hasil penelitian ini menjelaskan pula bahwa dimensi yang membentuk variabel HRM *practices* diantaranya *job security* menjelaskan secara menyeluruh bahwa HRM *practices* dinilai baik oleh responden. Dimensi *job security* terdiri dari beberapa indikator yang menunjukkan kenyataan bahwa perusahaan merespon dan memperhatikan keinginan karyawan agar tetap bekerja secara profesional, perusahaan menyediakan berbagai jaminan kepada karyawan mulai dari kesehatan, asuransi dan lain sebagainya.

Dimensi yang membentuk variabel komitmen organisasi diantaranya *continuance commitment* menjelaskan secara menyeluruh bahwa komitmen organisasi dinilai baik oleh responden. Dimensi *continuance commitment* terdiri dari beberapa indikator yang menunjukkan bahwa kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan kompetensi karyawan dinilai baik oleh responden

dan kesadaran karyawan tentang pentingnya tugas dan kewajibannya juga dinilai sangat penting bagi responden.

HRM *practices* telah ditentukan dalam beberapa aspek dan ditentukan sebagai sistem yang mengekstrak, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan untuk memastikan pelaksanaan dan kesesuaian organisasi dan anggotanya secara efektif (Schuler dan Jackson, 1987). HRM *practices* juga dikonseptualisasikan sebagai seperangkat kebijakan dan praktik yang konsisten secara internal yang dirancang dan diterapkan untuk mencapai tujuan bisnisnya. HRM mempraktikkan seperangkat praktik yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia melalui memfasilitasi pengembangan kompetensi yang bersifat spesifik, hubungan sosial yang kompleks dan menghasilkan pengetahuan organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Minbaeva, 2005).

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu menciptakan suasana kerja dimana para pekerja tidak hanya melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan saja tetapi juga membuat suasana supaya para pekerja lebih bertanggung jawab, bertindak secara kreatif demi peningkatan efisiensi dalam usaha mencapai tujuan. Suatu organisasi berlangsung dalam upaya mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu, dalam pendekatan ini efektivitas dipandang sebagai *goal optimization* atau pencapaian sasaran dari upaya bersama. Derajat pencapaian sasaran menunjukkan derajat efektivitas. Suatu program dikatakan efektif jika tujuan akhir program tercapai. Dengan perkataan lain, pencapaian tujuan merupakan indikator utama dalam menilai efektivitas.

Praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan mengelola organisasi. Hal ini

mencakup kegiatan seperti strategi sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, perencanaan sumber daya manusia, manajemen kinerja, hubungan karyawan serta penyediaan jasa karyawan. Praktek sumber daya manusia memiliki konseptual yang kuat yang di ambil dari perilaku dan manajemen strategi.

Menurut Minbaeva, 2005 melihat praktek manajemen sumber daya manusia seperangkat praktek yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia melalui fasilitasi pengembangan kompetensi yang menjadi spesifikasi perusahaan itu, menghasilkan hubungan sosial yang kompleks dan menghasilkan pengetahuan organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Disimpulkan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan praktik tertentu, kebijakan formal, dan filosofi yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang menjamin fungsi efektif dan kelangsungan hidup organisasi. Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia telah berkembang selama beberapa tahun terakhir dalam dunia akademis dan dalam praktek karena praktek-praktek manajemen sumber daya manusia membantu karyawan untuk membentuk sikap dan perilaku mereka (Meyer & Smith, 2000 dalam Joarder 2011)

Merujuk pada teori teori kontingensi mengemukakan bahwa sebuah organisasi perlu menerapkan praktek/kebijakan SDM tertentu untuk bermacam strategi perusahaan. Maka, untuk menjadi efektif, kebijakan SDM dari sebuah perusahaan harus sesuai dengan aspek aspek organisasi lainnya. Strategi sebuah organisasi memerlukan prasyarat perilaku tertentu agar berhasil, dan

penggunaan praktek SDM dalam organisasi dapat menghargai atau mengontrol perilaku karyawan.

Berbagai cara dimana kebijakan dan praktek SDM dapat digunakan untuk mendapatkan perilaku karyawan yang sesuai dengan strategi organisasi. Karena perilaku merupakan fungsi kemampuan dan motivasi, sebuah organisasi dapat membentuk sistem dan praktek SDM yang memastikan bahwa individu individu dengan kemampuan yang diperlukan dipekerjakan dan dipertahankan. Mereka dapat menggunakan praktek SDM untuk memastikan bahwa karyawan termotivasi untuk berperilaku sesuai dengan strategi bisnis.

Praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. HRM *practices* mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab social perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan.

6.3. Dampak pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil analisis variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, perubahan pemberdayaan karyawan akan meningkatkan komitmen organisasi BUMD DKI Jakarta. Hasil tersebut memiliki persamaan dengan studi Cheasakul & Varma (2016) dan Hanaysha (2016) bahwa pemberdayaan memiliki kecenderungan yang kuat untuk mempengaruhi komitmen organisasi yang lebih baik. Temuan Sahoo &

Das (2011) menganggap pemberdayaan sebagai suatu strategi organisasi untuk meningkatkan komitmen seluruh anggota organisasi.

Pada hasil analisis deskripsi variabel penelitian menunjukkan bahwa dimensi *self-efficacy* dan dimensi *meaning* merupakan dimensi yang paling penting dalam meningkatkan kualitas pemberdayaan karyawan. Hasil penelitian ini menjelaskan pula bahwa dimensi yang membentuk variabel pemberdayaan karyawan diantaranya *meaning* menjelaskan secara menyeluruh bahwa pemberdayaan karyawan dinilai baik oleh responden. Dimensi *meaning* terdiri dari beberapa indikator yang menunjukkan kenyataan bahwa responden menilai penguasaan dalam pekerjaan selama ini sangat berarti bagi individu karyawan, mereka menganggap bahwa pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka sangat penting, dan hasil pekerjaan mereka dapat memberi manfaat bagi karyawan lain dan juga perusahaan.

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan sebuah proses motivasional dari pengalaman individu agar merasa lebih diberdayakan (mampu), meskipun banyak orang terfokus pada pembahasan tentang pemberdayaan pada atribut situasional atau praktek-praktek manajemen yang menunjukkan apa yang sebuah organisasi dapat atau seharusnya lakukan untuk menghargai kerja dan "melepaskan potensi tersembunyi" Carizon (2011). Adanya relasional yang saling menguntungkan memberikan tingginya tingkat partisipasi pegawai mengurangi tingkat depresi serta menurunkan *turn over* tenaga kerja. Situasi ini dapat diubah berdasarkan berbagai penelitian intensif, pakar psikologi dan manajemen mengemukakan solusi berupa pemberdayaan atau *empowerment* (Bass, 1994).

Dvrye (2002) mengemukakan beberapa langkah memberdayakan karyawan (*seven keys of empowerment*) yaitu (a) mengurangi hambatan-

hambatan birokrasi yang tidak perlu untuk membuat karyawan lebih bertanggung jawab dan memiliki daya tanggap, maksudnya agar karyawan dapat bekerja lebih baik lagi dan pengambilan keputusan bisa berjalan dengan cepat, (b) membiasakan karyawan untuk menanggapi permasalahan pelanggan dengan berkata "ya" dari pada menolaknya, jika ada pelanggan yang mengeluh dan meminta ada perbaikan lebih baik menjawab ya akan kita perbaiki daripada menolaknya dengan berkata tidak pelanggan akan merasa tersinggung, (c) memberikan keberanian kepada karyawan untuk mengambil resiko dan belajar dari kesalahan, maksudnya agar karyawan mengetahui letak-letak kesalahan dalam bekerja agar tidak salah menjalankan pekerjaannya dikemudian hari, (d) memberikan dukungan kepada karyawan untuk bekerja dengan benar, agar karyawan merasa dibutuhkan dalam pekerjaan, dan karyawan bisa lebih baik lagi dalam menyelesaikan pekerjaannya, (e) memperkenalkan teknik bekerja dan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang bekerja dengan baik, maksudnya agar karyawan lebih termotivasi lagi dalam bekerja sehingga hasil pekerjaannya dapat diselesaikan tepat waktu dan hasil pekerjaannya memuaskan, (f) menciptakan kondisi atau perasaan dibutuhkan diantara karyawan, baik dalam pelayanan intern maupun pelayanan kepada masyarakat luar, maksudnya agar karyawan merasa diakui di dalam lingkungannya atau tempat dia bekerja sehingga dapat menimbulkan motivasi dalam bekerja hingga mencapai produktivitas yang tinggi, (g) dalam organisasi sendiri, akan ditempuh sebuah bentuk peningkatan pelayanan dari karyawan kepada perusahaan.

Secara konseptual pemberdayaan karyawan dapat dibedakan dalam pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologi. (1) Pemberdayaan struktural (*structural empowerment*), pemberdayaan struktural menyebut ini

sebagai pemberdayaan organisasi. Pemberdayaan dalam konsep ini diartikan sebagai proses mendorong karyawan untuk menetapkan tujuan-tujuan dari pekerjaan mereka, dan memberi wewenang yang lebih besar untuk melakukan pengambilan keputusan dalam lingkup pekerjaan mereka. Tujuan pemberdayaan terfokus pada meningkatkan keterlibatan (*job-involvement*) dan kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan kualitas hasil produksi dan pelayanan (Moorhead & Griffin). (2) Pemberdayaan psikologi (*psychology empowerment*), pada konsep ini, pemberdayaan memakai sudut pandang psikologi karyawan. Banyak juga yang menyebut ini pemberdayaan individu. Konsep ini menekankan pemberdayaan pada tinjauan aspek-aspek sumber daya manusia. Wood, Wallace dan Zeffane mengemukakan bahwa pada hakekatnya pemberdayaan adalah pengembangan mentalitas "mampu berkarya" yang positif dalam diri karyawan (*creating a positive "can do" mentality among employees*). Mentalitas "mampu berkarya" ini tumbuh dari keyakinan diri para karyawan akan kemampuannya untuk berkarya pada pekerjaannya (*self-efficacy*). Keyakinan ini ditumbuhkan melalui proses pengembangan kompetensi-kompetensi karyawan, pemberian dorongan dan persuasif terus menerus, serta dukungan emosional dan keteladanan (*modelling*) dari para pimpinan di dalam kancah kegiatan kerja para karyawan sehari-hari.

Clutterbuck (2003) menguraikan beberapa struktur pemberdayaan yang pas untuk organisasi bisnis diantaranya (1) menempatkan karyawan di tengah dan membangun organisasi secara bersama-sama. Mengesampingkan gagasan tentang hirarki, dan sebagai gantinya menempatkan peran-peran sesuai dengan makna pentingnya karyawan. (2) mengubah bentuk eksternal dengan membelah diri menjadi unit-unit kecil yang baru. (3) organisasi harus responsive kepada

karyawan, seakan batas-batas antara karyawan dan organisasi menjadi begitu kabur sampai tidak ada artinya. (4) dalam struktur yang relatif masih langka ini, tim-tim berevolusi untuk proyek-proyek spesifik, kemudian seluruh menjadi kombinasi-kombinasi baru sesuai dengan kebutuhan.

Memberdayakan individu berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang memengaruhi pekerjaan mereka (Smith, 2000). Hal ini dapat dimaknai bahwa para karyawan harus diberi kesempatan untuk menunjukkan bahwa mereka mampu memberikan gagasan baik dan mempunyai keterampilan mewujudkan gagasannya menjadi realitas. Robbins (2003) mengemukakan pemberdayaan adalah penempatan pekerja untuk bertanggungjawab atas apa yang dikerjakannya. Dengan demikian, pimpinan akan belajar untuk berhenti mengontrol dan pekerja belajar bagaimana bertanggung jawab atas pekerjaannya dan membuat keputusan yang tepat.

Terjadi pergeseran paradigma, karyawan saat ini dipandang sebagai sumber daya yang penting dan harus dikembangkan dan diberdayakan. Sebagaimana namanya, pemberdayaan pegawai difokuskan ke pegawai tingkat bawah dalam setiap organisasi. Dengan pemberdayaan pegawai, kekuasaan justru digali dalam diri pegawai, oleh karena pemberdayaan pegawai dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat dalam diri pegawai, maka pemberdayaan berarti pengembangan kekuasaan bukan sekedar pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan telah dimiliki oleh manajemen. Pemberdayaan pegawai berangkat dari pertanyaan "apa yang dapat dicapai" (*what can be*) dengan memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

6.4. Dampak *learning organization* terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis variabel *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, perubahan *learning organization* akan meningkatkan OCB BUMD DKI Jakarta. Pada hasil analisis deskripsi variabel penelitian menunjukkan bahwa dimensi berbagi informasi merupakan dimensi yang berperan moderat dalam meningkatkan kualitas *learning organization*. Alanoğlu; & Demirtaş (2016) menjelaskan dalam hasil penelitiannya bahwa efektivitas organisasi dan OCB ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan mereka melalui proses *learning organization*. Husain et al., (2013) menekankan pentingnya *learning organization* untuk membangun perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi.

Dalam *learning organization*, individu dan profesinya dipandang sebagai faktor yang krusial untuk membawa keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, individu tidak boleh berhenti belajar. Karyawan harus memiliki visi pribadi, harus kreatif, dan harus komit pada kebenaran (Mustafa, 2001). Penguasaan pribadi karyawan sebagai bagian dari *learning organization* merupakan budaya dan norma lembaga yang terdapat dalam organisasi yang diterapkan sebagai cara bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya.

Penguasaan pribadi merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara obyektif. Penguasaan pribadi juga merupakan kegiatan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi kita untuk menciptakan hasil yang paling kita inginkan, dan menciptakan suatu lingkungan organisasi yang mendorong

semua anggotanya mengembangkan diri mereka sendiri ke arah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang mereka pilih (Suprayogi, 2008).

Respon atau perilaku karyawan atas lingkungan dipengaruhi oleh asumsi yang ada dalam pikiran mereka tentang pekerjaan dan organisasi. Persoalannya muncul ketika mental karyawan terbatas atau bahkan tidak berfungsi, sehingga menghalangi perkembangan organisasi. Dalam *learning organization* model mental menjadi tidak terbatas, melainkan bebas dan selalu bisa berubah. Apabila organisasi menginginkan berubah menjadi *learning organization* maka harus bisa mengatasi ketakutan-ketakutan atau kecemasan-kecemasan untuk berpikir (Mustafa, 2001).

Organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama. Visi bersama ini bukan sekedar rumusan keinginan suatu organisasi melainkan sesuatu yang merupakan keinginan bersama. Visi bersama adalah komitmen dan tekad dari semua individu dalam organisasi, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan (Yusuf, 2008). Tujuan, nilai, misi akan sangat berdampak pada perilaku dalam organisasi, jika dibagikan dan dipahami bersama, dan dimiliki oleh semua anggota organisasi. Gambaran masa depan organisasi merupakan juga visi misi kelompok dan individu. Visi bersama akan menghasilkan komitmen yang kokoh dari individu ketimbang visi yang hanya datang dari atas (Mustafa, 2001).

Learning organization menekankan adanya belajar tim adalah suatu keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok-kelompok manusia secara dapat diandalkan bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar daripada jumlah bakat para anggotanya

(Suprayogi, 2008). Dalam suatu regu atau tim telah terbukti bahwa regu dapat belajar dengan menampilkan hasil jauh lebih berarti daripada jumlah penampilan perorangan masing-masing anggotanya. Belajar beregu diawali dengan dialog yang memungkinkan regu itu menemukan jati dirinya. Dengan dialog ini berlangsung kegiatan belajar untuk memahami pola interaksi dan peran masing-masing anggota dalam regu dalam organisasi.

Pembelajaran di tingkat organisasi merupakan ide dari Sange (1990), Sange menganggap bahwa tuntutan kebutuhan di era informasi sekarang tidak cukup dijawab dengan mengembangkan individu-individu pembelajar. Sejak dulu, organisasi selalu mencari dan mengharapkan individu-individu yang senantiasa mau belajar dan haus pengetahuan, karena mereka umumnya lebih dapat memberikan sumbangan gagasan, konsep, dan pembaruan didalam organisasi ketimbang individu-individu yang malas belajar. Akan tetapi sekarang hal itu tidak lagi cukup. Organisasi harus mengembangkan pembelajaran ditingkat organisasional. Tujuannya adalah memperbesar kapasitas organisasi dalam menangani berbagai perubahan dan dan kemampuan mendayagunakan aset pengetahuan, keterampilan dan skill yang dimiliki anggotanya secara lintas-fungsi. Adanya individu-individu pembelajar dalam organisasi akan menghasilkan pilar dalam organisasi pembelajar yaitu (a) pribadi yang mumpuni, (b) perubahan dan sikap kritis terhadap pola pikir, (c) membangun visi bersama, bukan visi yang dipaksakan, (d) melakukan pembelajaran secara tim atau bersama-sama, (e) berfikir sistem.

Pada era globalisasi saat ini, persaingan dalam bidang industri sedang mengalami persaingan usaha yang ketat. Maka dari itu setiap organisasi diwajibkan untuk terus melakukan pembelajaran agar tetap *survive* dari

persaingan. Setiap karyawan memiliki pengetahuan dan pengalamannya sendiri. Diperlukan untuk berbagi wawasan pengetahuan dan belajar bersama dengan karyawan yang lainnya. Dengan dilakukan hal seperti itu maka pembelajaran organisasi tidak akan berjalan lambat atau bahkan berhenti. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk meningkatkan kapasitas organisasi.

6.5. Dampak HRM *practices* terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis variabel HRM *practices* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, perubahan HRM *practices* tidak akan meningkatkan OCB BUMD DKI Jakarta. Merujuk pada hasil analisis deskripsi variabel penelitian, HRM *practices* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dipengaruhi oleh rendahnya penilaian responden terkait variabel HRM khususnya terkait insentif yang dibayarkan kepada karyawan. Hasil penelitian ini memiliki relevansi dengan Paré & Tremblay (2007) dan Sun et al. (2007) yang menjelaskan bahwa karyawan sebagai modal penting bagi organisasi, sehingga dibutuhkan HRM *practices* yang efektif bagi karyawan dalam meningkatkan perilaku kewarganeraan.

Faktor lainnya yang menyebabkan lemahnya pengaruh HRM *practices* terhadap OCB karena kondisi BUMD sulit berkembang disebabkan berbagai permasalahan internal diantaranya faktor HRM *practices* (praktek SDM) yang kurang mendapatkan perhatian utama dari pihak manajemen. BUMD belum berbasis kompetensi berorientasi pada profit, sehingga tidak ada inovasi daya saing yang kuat untuk menghadapi kompetisi nasional dan internasional. Pengawasan kinerja BUMD masih kurang. Mengakibatkan BUMD tidak memberikan hasil yang berkualitas kepada masyarakat. Arah bisnis PT Bank DKI

belum jelas, bertujuan menjadi bank komersial atau ritel. PD Pasar Jaya belum berhasil merevitalisasi pasar bahkan cenderung pasar rakyat atau tradisional stagnan. PDAM belum berhasil mengelola air bagi warga karena tidak ada terobosan inovatif. PT Trans-Jakarta belum mampu menerapkan standar pelayanan minimal. Pergantian pejabat yang terlalu cepat di BUMD dan satuan kerja perangkat daerah (SKPD) salah satu penyebab kurangnya kinerja BUMD.

Praktek-praktek SDM (*HRM practices*) sebagai seperangkat terpadu (*bundles*), jika praktek tersebut muncul dalam jumlah yang cukup lengkap, secara mutual saling menekankan atau sinergis (Dyer & Holder, 1988). Dua faktor penting ditekankan, yaitu kesesuaian internal dan kesesuaian eksternal. Kesesuaian internal memerlukan koordinasi atau kongurensi diantara bermacam praktek manajemen SDM dalam sebuah organisasi (Wright & Snell, 1991). Kesesuaian eksternal berarti bahwa praktek manajemen SDM dikaitkan dengan tujuan organisasi atau strategi bisnis (Wright & Mchahan, 1992).

Sumber daya manusia sebagai individu-individu didalam organisasi memiliki keunikannya masing-masing yang tidak dapat digeneralisir sehingga kebijakan yang diterapkan dalam suatu organisasi selayaknya mampu mewedahi bahkan menghubungkan beragam keunikan tersebut. Individu dalam organisasi adalah unik karena setiap individu memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda, karakteristik yang berbeda, cara pandang atau perspektif yang berbeda terhadap suatu peristiwa atau permasalahan, persepsi yang berbeda, dan kepribadian yang berbeda. Semua hal tersebut merupakan hal yang sifatnya *intangible*, tidak dengan mudah dapat dilihat, diraba, dan dipahami dengan mudah karena bukan sesuatu fisik. Selain hal-hal *intangible*, individu juga berbeda dan unik secara fisik, diantaranya bentuk tubuh secara fisik, ras/etnis, dan gender yang

tentunya akan melahirkan suatu kebutuhan yang berbeda. Keunikan-keunikan tersebut perlu diakomodir dengan baik sehingga tujuan dari organisasi dapat terpenuhi.

Kebijakan yang ditetapkan dalam organisasi beserta praktiknya mempengaruhi perilaku kelompok maupun individu didalam tubuh organisasi. Setiap individu dan kelompok akan memiliki persepsi dan penilaian yang berbeda terhadap suatu bentuk kebijakan dan praktik MSDM. Kekecewaan maupun tekanan yang mungkin timbul akibat persepsi dan penilaian terhadap suatu bentuk kebijakan akan memunculkan bentuk-bentuk perilaku yang akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja organisasi yang diantaranya tercermin dari meningkatnya ketidakhadiran, meningkatnya turnover, dan penurunan produktivitas individu atau kelompok.

Praktek MSDM memegang peranan penting yang mendukung keberhasilan organisasi bukan hanya sekedar berlangsung terus-menerus untuk bertahan hidup tetapi juga untuk dapat meraih tujuan organisasi. Bila digambarkan lebih lanjut dengan kebijakan dan praktek MSDM yang berperan dalam tiap aktivitas maka akan terdapat sejumlah kebijakan dan praktek MSDM yaitu a) kebijakan dan praktek seleksi (didalamnya mencakup perencanaan, rekrutmen hingga penempatan); program pelatihan dan pengembangan; dan evaluasi *performance* (menentukan keberlangsungan individu dalam organisasi, dalam hal ini apakah individu tersebut akan dipromosikan, atau diberhentikan)

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu menciptakan suasana kerja di mana para pekerja tidak hanya melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan saja tetapi juga membuat suasana supaya para pekerja lebih bertanggung jawab, bertindak secara kreatif demi peningkatan efisiensi dalam

usaha mencapai tujuan. Kebijakan dan praktek MSDM secara umum dikatakan efektif bila kebijakan dan praktek yang berlangsung dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, secara spesifik.

6.6. Dampak pemberdayaan karyawan terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, perubahan pemberdayaan karyawan akan meningkatkan OCB BUMD DKI Jakarta. Pada hasil analisis deskripsi variabel penelitian menunjukkan bahwa dimensi *impact* merupakan dimensi yang berperan moderat dalam meningkatkan kualitas pemberdayaan karyawan.

Keluruhan dimensi pada variabel pemberdayaan merefleksikan orientasi terhadap suatu peran kerja secara aktif. Orientasi aktif yang dimaksudkan yaitu orientasi yang mana individu berkeinginan dan merasa mampu melaksanakan peran dalam konteks kerjanya. Keempat dimensi di atas tergabung membentuk keseluruhan konstruk dari pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan dalam konstruk relasional adalah "*to empower*" (memberdayakan), sedangkan dalam konstruk motivasional, pemberdayaan berarti "*to enable*" (memungkinkan, membuat bisa, memampukan). Hal ini berbeda dengan pemberdayaan sebagai delegasi kewenangan atau saling berbagi sumberdaya, tetapi "*to enable*" berarti meningkatkan motivasi individu dengan cara meningkatkan keyakinan individu itu pada efektifitas dirinya sendiri (Debora 2006).

Pemberdayaan psikologis merupakan suatu konsep psikologis yang memiliki 4 dimensi. Keempat dimensi itu tergabung membentuk keseluruhan konstruk psikologis, yaitu *meaning*, *preceived impact*, *self efficacy*, dan *self determination* (Spreitzer, 1995). *Empowerment* mementingkan adanya kebebasan bagi individu untuk mengambil sebuah keputusan secara

bertanggung jawab. Diyakini bahwa *empowerment* akan mendorong terjadinya kondisi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya, menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab. Dalam konsep pemberdayaan tidak menyarankan suatu sistem di dalamnya setiap orang mengerjakan apapun yang dipikirkannya.

Kondisi yang memungkinkan manusia mengetahui apakah peranan mereka dan apakah pentingnya peranan itu bagi organisasi secara keseluruhan dan dengan demikian memungkinkan keterlibatan bersama terhadap hasilnya merupakan lingkungan yang melaksanakan pemberdayaan. Penekanan diberikan pada penghilangan hambatan-hambatan terhadap pemberdayaan yang diciptakan oleh struktur organisasi hirarkis. Sifat dan kondisi kontekstual organisasi merupakan pertimbangan penting dalam proses pemberdayaan tetapi hanya merupakan sebagian dari konsep pemberdayaan tersebut.

Pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari unsur-unsur atau alat-alat manajemen, yaitu *man, money, materials, methods, machines and market*. Keseluruhan unsur manajemen tersebut sangatlah penting/menentukan bagi jalannya kegiatan suatu organisasi. Berdasarkan unsur-unsur manajemen tersebut, terdapat salah satu unsur yang memegang peran penting dalam suatu organisasi, yaitu manusia. Manusia merupakan sumber daya yang menggerakkan jalannya organisasi. Efektif tidaknya suatu organisasi tergantung pada manusia mengelola sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu manusia (pegawai), harus dikelola secara baik.

Agar manusia dalam organisasi dapat lebih meningkatkan kualitas, kesetiaan serta tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya, maka perlu dilakukan suatu pemberdayaan bagi para pegawai dalam struktur organisasi.

Dalam hal ini, pemimpin memegang peran untuk memberdayakan para pegawainya agar tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi dapat tercapai. Hasil akhir yang diharapkan dari pemberdayaan adalah meningkatnya peranan pegawai dalam berbagai aktivitas organisasi. Ini berarti berkaitan dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Pemberdayaan SDM sebagai salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai skill, serta kemampuan manajemen, meningkatkan mutu SDM untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin cepat, efisien dan produktif, harus dilakukan secara terus menerus sehingga tetap menjadikan SDM yang produktif.

6.7. Dampak komitmen organisasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, perubahan komitmen organisasi akan meningkatkan OCB BUMD DKI Jakarta. Pada hasil analisis deskripsi variabel penelitian menunjukkan bahwa dimensi *normative* dan dimensi *affective* merupakan dimensi yang paling penting dalam meningkatkan kualitas komitmen organisasi.

Pentingnya membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak lepas dari komitmen karyawan dalam organisasi. Komitmen karyawan akan mendorong terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Dick, et al, 2004). Adapun konsep komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahwa terdapat tiga

bentuk komitmen di antaranya: (1) komitmen afektif; (2) komitmen normatif; dan (3) komitmen kontinuan (berkelanjutan).

Perusahaan dituntut untuk mengikuti perkembangan agar mampu bertahan terhadap kondisi pasar dengan sumber daya yang dimiliki. Sumber daya tersebut harus dimanfaatkan secara optimal sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan untuk menjadi daya saing yang kuat bagi perusahaan. Oleh karena itu, perlu strategi jitu untuk mempertahankan posisi perusahaan pada eksistensinya.

Kesuksesan dan pencapaian perusahaan tidak luput dari keterlibatan Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan, sebab kebutuhan operasional dapat terpenuhi hanya jika dijalankan oleh SDM atau karyawan perusahaan. Sehingga apabila mimpi-mimpi Top Manajemen untuk perusahaan tidak dapat diwujudkan oleh operasional perusahaan, maka mimpi tersebut hanya akan menjadi angan-angan yang tidak terealisasikan.

SDM menjadi suatu hal yang penting dan harus diperhatikan oleh perusahaan. Tanpa adanya SDM, operasional perusahaan tidak akan berjalan. Namun, dengan catatan sistem operasional perusahaan juga harus dirancang dengan benar, dan operasional yang menjalankan harus SDM yang berkualitas. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertahankan dan mencari SDM yang berkualitas demi pencapaian keberhasilan perusahaan.

Mempertahankan SDM di perusahaan bukan suatu hal yang mudah. Apalagi saat ini banyak perusahaan yang memberikan penawaran lebih baik dan lebih menggiurkan untuk calon karyawan. Karyawan pun akan lebih tertarik untuk bekerja di tempat lain apabila di tempat kerja yang sekarang belum dapat memenuhi kebutuhannya. Hal ini merupakan tugas penting bagi perusahaan

untuk mampu menumbuhkan komitmen organisasional pada karyawan untuk menjadi *loyal* dengan perusahaan dan enggan untuk meninggalkan pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge, komitmen organisasional adalah suatu tingkat dimana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

6.8. Dampak *learning organization* terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan hasil analisis variabel *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, perubahan *learning organization* akan meningkatkan kinerja organisasi BUMD DKI Jakarta. Pada hasil analisis deskripsi variabel penelitian menunjukkan bahwa dimensi transformasi organisasional merupakan dimensi yang berperan sangat rendah dalam meningkatkan kualitas *learning organization*.

Dalam *learning organization* terjadinya proses pembelajaran sangat tergantung pada individu-individu yang berada dalam organisasi, karena mereka adalah pelaku pembelajaran organisasi. Organisasi yang belajar hanyalah melalui individu-individu yang belajar, pembelajaran yang dilakukan individu tidak menjamin terjadinya pembelajaran organisasi, tetapi tanpa pembelajaran individu tidak akan terjadi pembelajaran organisasi. Namun, dalam Learning Organization bukan hanya individu yang terus melakukan pembelajaran namun organisasi juga harus terus belajar.

Dengan organisasi pembelajar, para karyawan di dalam suatu organisasi akan bersinergi dalam melakukan pembelajaran. Era globalisasi menuntut dunia industri untuk melakukan perubahan dengan cepat. Organisasi pembelajar tidak hanya melakukan pembelajaran terus menerus tetapi dapat menciptakan

pengetahuan baru untuk memenuhi tuntutan perubahan yang cepat dalam dunia industri. Hasil dari *learning* adalah perubahan dalam hal *knowledge*, *belief*, dan *behavior*. *Learning* juga meningkatkan kapasitas organisasi dalam melakukan inovasi dan pertumbuhan. Organisasi ini memiliki sistem yang mengedepankan *learning*.

Terdapat tiga hal pokok untuk membangun organisasi pembelajaran pada sebuah organisasi (Marquardt, 1996), a) Pembelajaran individu. Pembelajaran yang berkenaan dengan perubahan keahlian, cara pandang, pengetahuan, pengalaman, sikap dan nilai-nilai yang dimiliki oleh individu melalui pembelajaran mandiri, cara pandang instruksi teknologi dan observasi. Menurut Senge (1990) organisasi dapat belajar melalui individu yang memiliki kemauan untuk belajar tetapi jika individunya tidak ingin belajar belum tentu tercipta organisasi pembelajaran. Namun jika individunya ingin belajar maka akan terwujud organisasi pembelajaran; b) Pembelajaran Kelompok. Pembelajaran yang menitikberatkan peningkatan pengetahuan, keahlian dan kompetensi melalui kelompok-kelompok yang terdapat pada organisasi. Pembelajaran kelompok dapat menghadirkan penemuan baru dalam pemecahan masalah secara bersama melalui komunikasi kolektif dan pemikiran yang dibangun bersama sehingga kreativitas yang konstruktif dalam bekerja terwujud sebagai bentuk kemandirian organisasi; c) Pembelajaran Organisasi. Pembelajaran organisasi menekankan bagaimana meningkatkan kemampuan organisasi, meningkatkan cara pandang dan produktivitas serta komitmen bersama.

Menurut Senge (1990) ada lima faktor disiplin pembelajaran yaitu *shared vision* (bersama visi), *mental models* (model mental), *team learning* (tim pembelajar), *personal mastery* (individu yang ahli dibidangnya), dan *system*

thinking (berpikir sistematis). Visi bersama menggambarkan kemampuan organisasi dalam mengikat anggotanya untuk secara bersama-sama mencapai sasaran yang disepakati. Mental model menggambarkan kemampuan para anggota organisasi untuk melakukan perenungan, mengklarifikasikan dan memperbaiki gambaran-gambaran internal (pemahaman) tentang dunia yang didandasi oleh prinsip-prinsip serta nilai-nilai yang sarat dengan moral dan etika.

Tim pembelajar sebagai suatu keahlian para anggota organisasi untuk melakukan proses berpikir kolektif dan sinergis, sehingga organisasi mampu mengembangkan kecerdasan dan mampu membangun kapasitas *real* yang jauh lebih besar dari pada sekedar jumlah dari kemampuan individual para anggotanya. *Personal mastery* menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara objektif. Berpikir sistematis menggambarkan kemampuan untuk melihat organisasi sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen yang membentuk atau mempengaruhinya.

6.9. Dampak HRM *practices* terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan hasil analisis variabel HRM *practices* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, perubahan HRM *practices* tidak akan meningkatkan kinerja organisasi BUMD DKI Jakarta. Lemahnya pengaruh tersebut disebabkan dimensi *compensation* merupakan dimensi yang berperan sangat rendah dalam meningkatkan peran HRM *practices* pada BUMD sehingga memberikan efek yang sangat rendah terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Penyebab rendahnya pengaruh HRM *practices* terhadap kinerja BUMD juga karena perusahaan masih belum menerapkan HRM *practices* secara sungguh-sungguh, kondisi ini diperparah kondisi organisasi yang belum

sempurnanya sehat. Pelayanan BUMD masih mengecewakan, sejumlah pegawai BUMD bermental korup, tidak profesional, dan inefisien. Penurunan kinerja BUMD juga terkait dengan rekrutmen SDM yang relatif tertutup dan kurang transparan. Masih ada intervensi politik dalam proses rekrutmen.

Kontribusi pendapatan badan usaha milik daerah (BUMD) terhadap pendapatan asli daerah (PAD) DKI Jakarta dinilai belum optimal. Setiap tahun BUMD hanya mampu berkontribusi 10% terhadap PAD. Pemerintah Provinsi (Pemprov) DKI Jakarta senantiasa menyuntikkan penyertaan modal pemerintah (PMP) kepada seluruh perusahaan BUMD untuk ekspansi bisnis. Kontribusi ideal BUMD dalam setahun BUMD harus menyumbang 60% terhadap PAD. Secara umum, belum ada BUMD yang mandiri secara finansial dan juga belum memberi keuntungan signifikan kepada Pemprov DKI. Terdapat 13 BUMD menderita kerugian parah diantaranya PT Pembangunan Jaya, PT Bank DKI, dan PD Pasar Jaya..

Menurut Wan et al (2000), saat ini terdapat tiga perbedaan utama dalam pendekatan teoritis untuk memahami teori SDM strategik yang terdapat pada literatur manajemen SDM, antara lain pendekatan perspektif universalistic, contingency dan configurational. Ketiga pendekatan tersebut merupakan salah satu perspektif terintegrasi yang banyak digunakan untuk memahami praktek SDM. Praktek dan sistem SDM di desain berdasarkan permasalahan yang relevan, misalnya di dasarkan pada asumsi efektivitas pendekatan universalistic, contingency, configurational, maupun idiosyncratic.

Terdapat pula pendekatan obyek, dimana tergantung dari bagian karyawan yang dipilih dalam penerapan praktek SDM tersebut, di dalam istilah SDM sering disebut sebagai generalism (diberlakukan menyeluruh bagi seluruh

individu organisasi) dan segmentation (diaplikasikan pada satu bagian atau beberapa bagian kelompok individu organisasi). Desain sistem SDM yang dirancang dan dilaksanakan umumnya dipengaruhi oleh strategi organisasi yang dipilih (pendekatan kontijensi).

Perspektif universalistik mengupayakan praktek terbaik manajemen SDM. Sehingga melalui pendekatan ini para peneliti ini yakin bahwa beberapa praktek manajemen SDM selalu lebih baik daripada praktek lainnya. Selain itu, perusahaan yang menerapkan praktek-praktek ini akan menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Dalam kelompok pemikiran ini, ada konsensus yang berkembang tentang praktek manajemen mana yang dianggap sebagai strategik. Tujuan praktek secara konsisten diidentifikasi sebagai praktek SDM strategik (Sonnerfeld dan Perperl 1988).

Praktek pertama, peluang karir internal, mengacu pada penggunaan pasar internal. Organisasi dapat memilih untuk mempekerjakan karyawan secara dominan dari dalam atau dari luar. Praktek kedua, sistem pelatihan, mengacu pada jumlah pelatihan formal yang diberikan untuk karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui pemilihan dan sosialisasi. Ketiga, penghargaan dapat didasarkan pada hasil atau perilaku. Penghargaan berdasarkan perilaku terfokus pada perilaku individu yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif, sedangkan penghargaan berorientasi hasil terfokus hanya pada konsekuensi perilaku tersebut. Keempat, rencana pembagian keuntungan, yang menghubungkan gaji dengan kinerja organisasi.

Praktek kelima, berkaitan dengan sejauh manajemen karyawan diberi jaminan keamanan oleh perusahaan serta implikasinya. Keenam, mekanisme opini (voice mechanism), baik sistem keluhan formal dan partisipasi dalam

pembuatan keputusan, telah muncul sebagai faktor utama. Ketujuh, sekaligus sebagai elemen terakhir adalah sejauh mana pekerjaan secara ketat atau secara sempit didefinisikan. Pekerjaan yang didefinisikan secara ketat adalah pekerjaan dimana karyawan tahu dengan sangat baik isi pekerjaan itu. Banyak penelitian telah mendukung prediksi universalistik.

Leonard (1990) mendapati bahwa organisasi yang memiliki rencana insentif jangka panjang untuk para eksekutifnya memiliki peningkatan yang lebih besar dalam ROE selama periode empat tahun daripada organisasi lainnya. Abowd (1990) membuktikan bahwa sejauh mana kompensasi manajerial dikaitkan dengan kinerja finansial sebuah organisasi secara signifikan dikaitkan dengan kinerja finansial mendatang. Gerhart dan Milkovich (1990) menemukan bahwa pay mix berkaitan dengan kinerja finansial.

Terpstra dan Rozell (1993) mengemukakan lima praktek staffing terbaik dan menyimpulkan bahwa penggunaan praktek praktek ini memiliki hubungan positif dengan hasil tingkat organisasi. Secara keseluruhan, tingkat dukungan yang diberikan untuk prediksi universalistik mengindikasikan bahwa perspektif universalistik adalah perspektif teoritis yang valid untuk manajemen SDM strategik.

HRM *practices* (praktek manajemen sumber daya manusia) mengacu pada kebijakan strategi sumber daya manusia. Dimana strategi ini digunakan untuk pencapaian tujuan perusahaan, sumber keunggulan kompetitif, bahwa sumber daya manusia mungkin paling efektif dikembangkan dan di dorong oleh kebijakan yang konsisten untuk mendorong memaksimalkan kinerja organisasi, yang dimana salah satunya dengan memberikan pengarahan yang meliputi bagaimana sikap dan perilaku kepemimpinan, komunikasi yang dibina dan

motivasi yang diberikan. Sehingga dengan pengarahan yang diberikan karyawan dapat bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

6.10. Dampak pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan hasil analisis variabel pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, perubahan pemberdayaan karyawan tidak akan meningkatkan kinerja organisasi BUMD DKI Jakarta. Pada hasil analisis deskripsi variabel penelitian menunjukkan bahwa dimensi *self-determination* merupakan dimensi yang berperan sangat rendah dalam meningkatkan kualitas pemberdayaan karyawan.

Indikasi laporan keuangan menjadi salah satu faktor sehingga pemberdayaan karyawan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi BUMD. Data Bina Perekonomian Daerah pemerintah daerah mencatat, kerugian terbesar diderita PT Pembangunan Jaya, sekitar Rp 75 milyar, kemudian PT Jaya Nur Sukses yang rugi Rp 11,2 milyar, dan PT Alakasa Industrindo yang tekor Rp 767 juta. Kerugian yang dialami perusahaan daerah tersebut akibat manajemen yang kurang profesional dan minimnya mekanisme pemberdayaan karyawan. BUMD dikonotasikan tidak koefisien, karena BUMD selalu mengharapkan PMP (Penyertaan Modal Pemerintah) sebagai bagian dari komitmen Pemda untuk mendistribusikan sebagian kewenangannya meskipun Pemerintah Provinsi DKI Jakarta telah menyuntikkan penyertaan modal pemerintah (PMP) kepada sembilan badan usaha milik daerah (BUMD) sebesar Rp 5,54 triliun..

Pemberdayaan karyawan dimaksudkan agar manusia dalam suatu organisasi dapat lebih meningkatkan kualitas, kesetiaan serta tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya, maka perlu dilakukan suatu pemberdayaan bagi para pegawai dalam suatu organisasi. Dalam hal ini pimpinan memegang

peranan untuk memberdayakan para pegawainya agar tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi dapat tercapai.

Banyak teori dan konseptualisasi pemberdayaan, tetapi pada dasarnya pemberdayaan dapat dikategorikan dalam dua kelompok besar, yaitu pemberdayaan dalam konstruk relasional dan pemberdayaan dalam konstruk motivasional. Pertama, pemberdayaan sebagai konstruk relasional. Dalam literatur manajemen dan literatur pengaruh sosial, kekuasaan dirumuskan sebagai sebuah konsep relasional yang digunakan untuk menggambarkan persepsi tentang kekuasaan atau kendali yang dimiliki seorang pelaku atau sebuah unit organisasi terhadap pihak-pihak lain (Pfeffer, 1981). Literatur manajemen merumuskan pemberdayaan berdasarkan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) (Conger dan Kanungo, 1988), sehingga literatur ini menafsirkan kekuasaan sebagai sebuah fungsi ketergantungan dan kemandirian dari para pelaku (*actor*). Kekuasaan relatif yang dimiliki seorang pelaku terhadap pelaku lain adalah produk dari besarnya ketergantungan yang satu terhadap yang lain (Pfeffer, 1981).

Kedua, pemberdayaan sebagai konstruk motivasional. Dalam literatur psikologi, kekuasaan dan kendali digunakan sebagai kondisi kepercayaan (*belief state*), yang bersifat motivasional atau yang mengandung pengharapan dan bersifat informal dalam diri tiap-tiap individu. Dalam artian motivasional, kekuasaan adalah kebutuhan intrinsik dari dalam individu untuk memiliki kebebasan membuat keputusan (*self-determination*) (Deci *et al.*, 1989), atau kebutuhan intrinsik untuk merasa yakin pada efektifitas diri (*self-efficacy*) (Bandura, 1989). Jadi pemberdayaan dalam konstruk relasional adalah "to empower" (memberdayakan), sedangkan dalam konstruk motivasional,

pemberdayaan berarti "to enable" (memungkinkan, membuat bisa, memampukan). Berbeda dari definisi pemberdayaan sebagai delegasi kewenangan atau saling berbagi sumberdaya, "to enable" berarti meningkatkan motivasi individu dengan cara meningkatkan keyakinan individu itu pada efektifitas dirinya sendiri.

Menurut Kanter (1989), bekerja dalam kondisi terberdayakan memiliki suatu dampak yang positif bagi para karyawan, yaitu meningkatnya perasaan keyakinan diri dan kepuasan kerja, motivasi yang lebih tinggi, dan kelelahan fisik/mental yang rendah. Situasi kerja dalam pemberdayaan secara struktural akan lebih besar kemungkinannya untuk memiliki praktek manajemen yang bisa meningkatkan perasaan pegawai tentang kepercayaan pada organisasi dan kepuasan kerja.

Teori Kanter ini telah mendapat banyak pembuktian dalam berbagai penelitian. Beberapa penelitian terhadap lingkungan kerja telah menemukan adanya hubungan antara pemberdayaan kerja dengan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pegawai. Antara lain tingkat pemberdayaan kerja yang tinggi telah diasosiasikan dengan tingkat komitmen yang tinggi (Laschinger *et al.*, 2001), partisipasi lebih besar dalam pengambilan keputusan organisasi (Laschinger dan Finegan, 2004), tingkat otonomi kerja yang lebih tinggi (Laschinger *et al.*, 2001), tingkat kepuasan yang lebih tinggi (Laschinger dan Finegan, 2004), dan kepercayaan organisasional yang lebih besar.

6.11. Dampak komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan hasil analisis variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, perubahan komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi BUMD DKI Jakarta. Pada hasil analisis deskripsi variabel penelitian menunjukkan bahwa dimensi *continuance commitment* merupakan dimensi yang berperan sangat rendah dalam meningkatkan kualitas komitmen organisasi.

Mcshane dan Glinov mengemukakan beberapa cara untuk membangun komitmen karyawan terhadap organisasi antara lain: 1) *fairness and satisfaction* (keadilan dan kepuasan); 2) *job security* (keamanan kerja); 3) *Organizational comprehensions* (organisasi secara keseluruhan); 4) *Employee involvement* (keterlibatan karyawan); dan 5) *Trusteeng employees* (kepercayaan karyawan). Komitmen karyawan terhadap organisasi, dapat terus ditingkatkan. Sweeney dan Mcfarlin (2000), mengemukakan beberapa hal yang dapat meningkatkan komitmen para karyawan terhadap organisasi: 1) Berusaha meningkatkan input karyawan ke dalam organisasi, karyawan yang merasa bahwa suara mereka didengar cenderung lebih terikat secara efektif; 2) Perkuat dan komunikasikan nilai-nilai dasar, sikap dan tujuan organisasi.

Allen dan Meyer (1990) mengemukakan tiga komponen model komitmen terhadap organisasi, yaitu (1) *Komitmen Afektif*, menunjukkan pada adanya keterkaitan secara psikologis antara individu dengan organisasinya, sehingga individu sangat loyal terhadap organisasi dan akan berusaha melibatkan dirinya secara mendalam pada aktivitas organisasi dan menikmati keanggotaanya di organisasi tersebut, atau dengan kata lain individu bertahan dalam suatu organisasi karena mereka membutuhkan organisasi tersebut; (2) *Komitmen Kontinuan*, yaitu suatu kecenderungan terlibat pada jalur aktivitas organisasi secara konsisten yang

didasarkan atas pengukuran biaya atau kerugian investasi bila dikaitkan dengan terhentinya aktivitas di organisasi tersebut, atau dengan kata lain individu bertahan dalam suatu organisasi karena mereka membutuhkan organisasi tersebut;

(3) *Komitmen Normatif*, yaitu komitmen yang terbentuk berkaitan dengan persepsi individu bahwa sebagai organisasi mereka merasa adanya kewajiban untuk tetap berada pada organisasi tersebut, atau dengan kata lain individu bertahan dalam suatu organisasi karena mereka merasa seharusnya berlaku demikian.

Pada tahap ini individu menetapkan kedalaman keterlibatannya dengan organisasi atau perusahaan. Lebih lanjut pada tahap ini akan diketahui sejauh mana identifikasi individu terhadap tujuan-tujuan organisasi, nilai-nilai organisasi serta keinginan untuk bekerja keras dalam melaksanakan misi organisasi. Pada tahap ini pula akan dilihat bagaimana komitmen seorang individu, yaitu apakah komitmen organisasionalnya tinggi atau rendah. Aspek yang perlu mendapatkan perhatian pada tahap ini adalah kemungkinan terjadinya penurunan (*degradasi*) komitmen individu terhadap organisasi dari berkomitmen tinggi menjadi rendah. Hal ini pertanda adanya persoalan atau masalah pada individu atau organisasi tersebut, sehingga organisasi perlu melakukan evaluasi untuk mencari faktor-faktor penyebab untuk kemudian melakukan langkah-langkah strategis agar mampu mengembalikan komitmen individu tersebut agar tetap tinggi.

Menurut Fink (1992), performansi kerja karyawan sangat dipengaruhi tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Hal ini dapat dimengerti, karena dengan komitmen yang kuat, seorang individu / karyawan akan memberikan usaha dan energinya terhadap lembaga atau organisasi yang dia komitmen terhadapnya. Kesuksesan suatu organisasi tidak lagi hanya terletak pada mesin-mesin atau teknologi, regulasi maupun kekuatan finansial,

tetapi lebih pada kualitas sumber daya manusianya, baik pada kualitas ketrampilan, kompetensi dan keprofesionalannya maupun yang tidak kalah pentingnya adalah komitmen sumber daya manusia terhadap organisasinya. Sumber daya manusia adalah yang akan membawa organisasi unggul dalam persaingan. Oleh karena itu penting bagi suatu organisasi untuk senantiasa memahami komitmen sumber daya manusia serta berusaha untuk membangun dan memeliharanya.

Mengetahui tingkat komitmen sumber daya manusia dalam organisasi dapat dilihat sikap dan perilakunya. Sumber daya manusia dengan komitmen rendah akan memiliki kecenderungan untuk malas, mangkir bahkan sampai keluar dari organisasi. Sedangkan sumber daya manusia yang memiliki komitmen yang tinggi akan diperlihatkan dengan loyalitas yang tinggi, kebanggaan sebagai bagian dari organisasi, selalu berusaha menjaga nama baik, motivasi yang tinggi serta menunjukkan prestasi dan kinerja yang tinggi. Membangun komitmen yang tinggi pada sumber daya manusia di dalam suatu organisasi akan dapat mendatangkan berbagai keunggulan organisasi yang mungkin tidak dimiliki oleh organisasi yang lain, sehingga membangun dan memelihara komitmen organisasional bagi sumber daya manusia dalam organisasi mutlak diperlukan jika ingin organisasi tersebut tetap eksis dan berkembang dengan baik untuk masa yang akan datang.

Komitmen pada organisasi ditandai dengan bentuk loyalitas dan identifikasi diri terhadap organisasi. Komitmen pada organisasi tidak hanya menyangkut pada kesetiaan karyawan dan pada organisasi yang bersifat positif tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi, dimana karyawan bersedia atas kemauan sendiri untuk memberikan segala sesuatu yang ada pada

dirinya guna membantu merealisasikan tujuan dan kelangsungan organisasi (Damayanti dan Suhariadi, 2003).

6.12. Dampak OCB terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan hasil analisis variabel OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, perubahan OCB akan meningkatkan kinerja organisasi BUMD DKI Jakarta. Pada hasil analisis deskripsi variabel penelitian menunjukkan bahwa dimensi *sportsmanship* merupakan dimensi yang berperan sangat rendah dalam meningkatkan kualitas OCB.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena kinerja individual tersebut akan mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik mewajibkan individu melakukan perilaku yang sesuai yang diharapkan oleh organisasi. Individu juga perlu memiliki keterampilan untuk dapat bekerja dalam tim seperti komunikasi dan kemampuan berperan serta dalam seluruh aktivitas tim. Keterampilan-keterampilan interpersonal hanya dapat ditampilkan oleh individu yang peduli terhadap individu yang lain dan berusaha menampilkan yang terbaik jauh melebihi yang menjadi syarat dalam pekerjaannya.

Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi tersebut saat ini tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role* (disebut juga dengan OCB) atau perilaku kewarganegaraan. OCB merupakan aspek yang unik dari aktifitas individual dalam kerja. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas extra lainnya seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna

layanan, dan mau menggunakan waktu kerjanya secara efektif. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins & Judge, 2008).

Borman dan Motowidlo (1993) mengemukakan bahwa OCB para pekerja akan berfungsi untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Organ (1988), OCB berperan penting untuk meningkatkan kinerja organisasi karena OCB dapat mengurangi kebutuhan akan sumber daya-sumber daya yang langka/mahal untuk fungsi-fungsi perawatan/perbaikan dalam organisasi, meningkatkan produktifitas hubungan kerja atau manajerial.

Secara spesifik OCB dapat mempengaruhi kinerja organisasi berupa: a) mendorong peningkatan produktivitas manajer dan karyawan; b) mendorong penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan yang lebih spesifik; c) mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumberdaya organisasi yang langka pada fungsi pemeliharaan; d) memfasilitasi aktifitas koordinasi diantara anggota tim dan kelompok kerja; e) meningkatkan kemampuan organisasi untuk memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja; f) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan mengurangi keragaman variasi kinerja dari masing-masing unit organisasi; dan g) meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan

"nilai tambah karyawan" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe, 1997). OCB (terutama *altruism, conscientiousness, dan sportmanship*) dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan. OCB dapat membuat karyawan lebih lama berada di dalam organisasi, memiliki kualitas perusahaan yang tinggi, dan membantu kesuksesan perusahaan. Jadi OCB dapat membentuk lingkungan kerja organisasi yang baik sehingga memunculkan dedikasi karyawan, tingkat *turnover* yang rendah, dan kualitas yang baik. Allen dan Rush's (1998) menyatakan bahwa OCB dapat memunculkan suatu hubungan yang baik antara karyawan.

BAB VII

PENUTUP

7.1. Kesimpulan

- 1) Kualitas *learning organization* mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi dianggap konstan.
- 2) Variabel *HRM practices* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi dianggap konstan.
- 3) *Empowerment* (pemberdayaan karyawan) berdampak pada peningkatan komitmen organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi dianggap konstan.
- 4) Peningkatan kualitas *learning organization* mempengaruhi peningkatan OCB dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi OCB dianggap konstan.
- 5) Variabel *HRM practices* tidak berdampak pada peningkatan OCB dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi OCB dianggap konstan. *HRM practices* tidak berpengaruh terhadap OCB secara langsung, namun *HRM practices* berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui variabel komitmen organisasi.
- 6) *Empowerment* (pemberdayaan karyawan) berimplikasi pada peningkatan OCB dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi OCB dianggap konstan.

- 7) Peningkatan komitmen organisasi berdampak pada peningkatan OCB dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi OCB dianggap konstan.
- 8) *Learning organization* secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi dianggap konstan.
- 9) *HRM practices* tidak berpengaruh pada peningkatan kinerja organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi dianggap konstan. *HRM practices* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara langsung, namun *HRM practices* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi dan OCB.
- 10) *Empowerment* (pemberdayaan karyawan) tidak berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi dianggap konstan. Pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara langsung, namun pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi dan OCB.
- 11) Komitmen organisasi juga mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi dianggap konstan.
- 12) Kinerja organisasi ditentukan dengan tingkat OCB, dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi dianggap konstan.

7.2. Saran

1. Diharapkan agar dimensi transformasi organisasional menjadi faktor penting yang harus diterapkan secara konsisten didalam perusahaan. Transformasi organisasional yang efektif ditandai dengan dilaksanakannya *management of change* pada level individu maupun organisasi, sehingga terwujud organisasi pembelajar yang inovatif dan mengembangkan perusahaan.
2. Peningkatan HRM *practices* terhadap komitmen organisasi dapat dilakukan dengan menciptakan sistem *reward* (insentif) yang efektif sehingga dapat membentuk komitmen yang jelas agar karyawan dan manajer mengetahui hak dan kewajibannya.
3. Bentuk dukungan peningkatan kualitas variabel pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi dapat dilakukan dengan memaksimalkan peran *self-determination* sehingga seluruh individu baik manajer dan karyawan memiliki sikap tegas untuk mencapai tujuan perusahaan meskipun ada berbagai hambatan dan masalah.
4. Evaluasi terhadap dimensi berbagi informasi sangat penting dilakukan karena setiap manajer maupun karyawan memiliki pengetahuan dan skill tersendiri, sehingga dibutuhkan *team learning* untuk berbagi pengetahuan bersama serta dapat berimbas pada penguatan kapasitas organisasi.
5. Peningkatan kualitas variabel HRM *practices* terhadap OCB dapat ditempuh dengan pendekatan pada dimensi *job autonomy* yang memungkinkan manajer dan karyawan dapat memiliki lebih banyak kebebasan dalam mengendalikan pekerjaan. *Job autonomy*

memudahkan membentuk prosedur penilaian kerja yang berbasis kinerja.

6. Peningkatan kualitas variabel pemberdayaan karyawan terhadap OCB, dilakukan dalam berbagai solusi diantaranya dimensi *impact*, khususnya pada indikator kontribusi secara administratif terhadap kemajuan perusahaan. Pemberdayaan karyawan sangat penting untuk memaksimalkan potensi dan kemampuan yang dimiliki sehingga karyawan merasa bahwa hasil pekerjaan mereka diberi apresiasi oleh perusahaan, yang pada akhirnya maka akan meningkatkan OCB mereka.
7. Perusahaan diharapkan memperhatikan dimensi *continuance commitment*. Manajer dan karyawan yang bekerja berdasarkan *continuance commitment* akan bertahan dan bersikap loyal pada organisasi karena mereka butuh untuk melakukan hal tersebut, mereka tidak memiliki pilihan lain. Sikap ini akan terwujud jika perusahaan dapat membangun keterikatan psikologis dengan anggota organisasi berdasarkan persepsi nilai yang saling menguntungkan, dan mampu meyakinkan para karyawan apabila keluar dari organisasi akan merugikan para karyawan itu sendiri.
8. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka untuk mendukung peningkatan kualitas variabel *learning organization* terhadap kinerja organisasi, maka diharapkan agar dilakukan evaluasi terhadap dimensi Kesempatan berkembang khususnya pada indikator kemauan pihak manajemen untuk memberi kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri.

9. Pentingnya meningkatkan kualitas variabel HRM *practices* terhadap kinerja organisasi dengan cara evaluasi terhadap dimensi *Job Security* khususnya pada indikator tingkat kemudahan dalam pemutusan hubungan kerja.
10. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka untuk mendukung peningkatan kualitas variabel pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi, maka diharapkan agar dilakukan evaluasi terhadap dimensi *Meaning* khususnya pada indikator pekerjaan yang ditugaskan.
11. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka untuk mendukung peningkatan kualitas variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, maka diharapkan agar dilakukan evaluasi terhadap dimensi *Affective* khususnya pada indikator adanya kesamaan nilai yang dimiliki antara karyawan dan perusahaan.
12. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka untuk mendukung peningkatan kualitas variabel OCB terhadap kinerja organisasi, maka diharapkan agar dilakukan evaluasi terhadap dimensi *sportsmanship* khususnya pada indikator menerima komplain dari pelanggan dengan senang hati.

7.3. Kontribusi Penelitian

7.3.1. Kontribusi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan teori elemen-elemen organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi, adapun kontribusi teoritis diuraikan sebagai berikut.

- 1) Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pengembangan penelitian terdahulu tentang *learning organization*, *human resources management practices*, dan pemberdayaan karyawan kontribusi terhadap kinerja organisasi.
- 2) Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan di bidang kinerja organisasi BUMD melalui pendekatan *Balanced Scorecard*.

7.3.2. Kontribusi Praktis

- 1) Kontribusi praktis dalam penelitian ini adalah didapatkannya suatu formulasi bahwa peningkatan kinerja organisasi BUMD dilakukan dengan meningkatkan organisasi pembelajaran, *human resources management practices*, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasi, dan *organization citizenship behavior*. Peran BUMD sangat vital bagi perkembangan pertumbuhan ekonomi khususnya di DKI Jakarta.
- 2) Hasil penelitian ini menjelaskan tentang belum efektifnya penerapan HRM *Practices* (praktek SDM) terhadap OCB dan kinerja organisasi, demikian pula pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi dinilai sangat rendah. Kondisi ini menjadi bahan evaluasi bagi pihak terkait dengan kebijakan BUMD DKI Jakarta untuk diterapkan pada seluruh perusahaan.

7.4. Keterbatasan Penelitian

1. Akurasi dan ketepatan model analisis terbatas pada organisasi pembelajaran, *human resources management practices*, dan

pemberdayaan karyawan. Masih banyak variabel lainnya yang turut mendukung komitmen organisasi, OCB, dan kinerja organisasi.

2. Temuan penelitian ini tidak dapat digeneralisir pada seluruh BUMD di daerah lainnya di Indonesia, karena karakteristik perusahaan BUMD yang berbeda setiap daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, Enayat; & Naser Zamani-Miandashti. (2013). The role of transformational leadership, organizational culture and organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties. *Higher Education, Vol. 66, No. 4 (October 2013), pp. 505-519.*
- Abdullah, Abdul Ghani Kanesan bin; Tareq Ziad Almadhoun; & Ying-Leh Ling. (2015). Organizational Empowerment and Commitment: The Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Asian Journal of Social Sciences, Arts and Humanities. Vol. 3, No. 2, 2015.*
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs. 126 (3), 269-292.*
- Adhikari, Dev Raj. (2010). Human resource development (HRD) for performance management: The case of Nepalese organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59 Issue: 4, pp.306-324.*
- Agarwala, Tanuja. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management, 14:2, 175-197.*
- Aghaei, Najaf; and Mostafa Savari. (2014). The relationship between psychological empowerment and professional commitment of selected physical education teachers in Khuzestan province, Iran. *European Journal of Experimental Biology, 2014, 4(4):147-155.*
- Ahmad; Abd Rahman; and Marinah, Awang. (2013). Learning Organization and Organizational Commitment in Primary School. *IPEDR. 2013. V60. 12.*
- Aladwan, Khaled; Ramudu Bhanugopan; & Brian D'Netto. (2015). The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis, Vol. 23 Issue: 3, pp.472-492.*
- Alanoğlu, Müslim; & Zülfü Demirtaş. (2016). The Relationships between Organizational Learning Level, School Effectiveness and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education and Training Studies, Vol. 4, No. 4.*
- Albrecht, Simon L.; & Manuela Andreetta. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services, Vol. 24 Issue: 3, pp.228-237.*

- Amin, Muslim; Wan Khairuzzaman Wan Ismail; Siti Zaleha Abdul Rasid; & Richard Daverson Andrew Selemani. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, Vol. 26 Issue: 2, pp.125-142.
- Andjarsari, Tuti; Umar Nimran; Budi EkoSoetjipto; dan Ery Tri Djatmika. (2013). The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Innovation and Job Satisfaction (A Study on SMEs under CSR Program of PT Telkom Regional V, East Java, Indonesia). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. VOL 5, NO 2.
- Aragón, María Isabel Barba; Daniel Jiménez Jiménez; & Raquel Sanz Valle. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly* (2014)17, 161--173.
- Arthur, Jeffrey B.; and Christopher L. Huntley. (2005). Ramping up the Organizational Learning Curve: Assessing the Impact of Deliberate Learning on Organizational Performance under Gainsharing. *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 6, pp. 1159-1170.
- Atak, Metin; Ramazan Ertugut (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2 (2010) 3472-3476. Butler, Ferris. Napier. 1991. *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati: South-Western.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berrales, Sarra; Mehrez Chaher; & Karim Ben Yahia. (2014). Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance. *Business Management and Strategy*. Vol. 5, No. 2.
- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance. Implications for staffing, motivation, and development*, (pp. 399-429). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cavaleri, Steven A. (2004). Leveraging organizational learning for knowledge and performance. *The Learning Organization*, Vol. 11 Issue: 2, pp.159-176.
- Chang; Chi-Cheng; Tsai, Meng-Chen; Tsai; Meng-Shan. (2011). The Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments of Organizational Members Influences the Effects of Organizational Learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol.2, No.1.

- Chang, Kirk; Bang Nguyen; Kuo-Tai Cheng; Chien-Chih Kuo; & Iling Lee. (2016). HR practice, organisational commitment & citizenship behaviour: A study of primary school teachers in Taiwan. *Employee Relations*, Vol. 38 Issue: 6, pp.907-926.
- Chang, Kirk; Bang Nguyen; Kuo-Tai Cheng; Chien-Chih Kuo; & Iling Lee. (2016). HR practice, organisational commitment & citizenship behaviour: A study of primary school teachers in Taiwan. *Employee Relations*, Vol. 38 Issue: 6, pp.907-926.
- Chao, Yu-Chieh. (2017). Organizational learning and acquirer performance: How do serial acquirers learn from acquisition experience?. *Asia Pacific Management Review xxx* (2017) 1-8.
- Cheasakul, Uree; & Parvathy Varma. (2016). The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment. *Contaduría y Administración* 61 (2016) 422-440.
- Cunha, Rita Campos e; Miguel Pina e Cunha-Kintana; António Morgado; & Chris Brewster. (2003). Market Forces, Strategic Management, Human Resource Management Practices and Organizational Performance: A Model Based on a European Sample. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 1 Issue: 1, pp.79-91.
- Cuyper, Nele De; & Hans De Witte. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, Vol. 40 Issue: 2, pp.152-172.
- Cynthia D.Scott, Dennis T.Jaffe, Glenn R.Tobe.2010. Organizational Vision, Values and Mission.Terjemahan. AtiCahayani. Penerbit Indeks. Jakarta
- Conner & Ulrich. 1996. Human resources roles: Creating value, not rethoric. *Human resource planning*. 19 (3); 38-49
- Delaney & Huselid. 1996. The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*. 39: 949-969
- Dimba, Beatrice Akong'o. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 1 Issue: 2, pp.128-137.
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New Brunswick.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferris et al. 1999. Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*. 25 (3): 385-415

- Firdaniantydan Alvin Soleh. 2011. Smart Knowledge Worker.PT.Elex Media omputindo.Jakarta.
- Garg, Anshul; & Samta Suri. (2013). Analyzing the Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behaviour in Public Banking Sector. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*. Vol.2, No. 7.
- Ghozali, Imam, 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Giniuniene, Jurgita; & Lolita Jurksiene. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213, 985 – 991.
- Gorji, Mohammad Bagher; and Mojtaba Ranjbar. (2013). Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Organizational Citizenship Behavior. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(1): 67-75, 2013.
- GoudarzvandChegini, Mehrdad; & Roohoallah Kheradmand. (2013). The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*. Vol, 4 (5): 1047-1056.
- Hanaysha, Jalal. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 229 (2016) 298 – 306.
- Haris. Malang Joedo.2006. Reinventing BUMD. Kunci Sukses Mengembangkan BUMD Produktif dan Profesional. PT. Elek Media Komputindo.Jakarta
- Hassan, Saira; Babak Mahmood. (2016). Relationship between HRM Practices and Organizational Commitment of Employees: An Empirical Study of Textile Sector in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Vol. 6, No.1, January 2016, pp. 23–28.
- Hatane, Saarce Elsy. (2015). Employee satisfaction and performance as intervening variables of learning organization on financial performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 211, 619-628.
- Hindi, N. M., Miller, D. S. and S. E. Catt. (2004). Communication and Miscommunication in Corporate America: Evidence From Fortune 200 Firms. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 8(2), pp. 13-26.
- Hodgetts and Luthans, F. (2003). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. New York, McGraw-Hill/Irwin, Fifth Edition.

- Hooi, Lai Wan, Kwang Sing Ngui. (2014). Enhancing organizational performance of Malaysian SMEs: The role of HRM and organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, Vol. 35 Issue: 7, pp.973-995.
- Humborstad, Sut I Wong; & Chad Perry. (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: An in-depth empirical investigation. *Chinese Management Studies*, Vol. 5 Issue: 3, pp.325-344.
- Husain, Yasir Syam; Buyung Sarita; Dedy Takdir Syarifuddin; dan Nurwati. (2013) The Role of Organizational Learning Culture to Organizational Citizenship Behavior toward Knowledge Sharing Behavior. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. Vol. 4, Issue 12.
- Hussein, Norashikin; Safiah Omar; Fauziah Noordin; & Noormala Amir Ishak. (2016). Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study. *Procedia Economics and Finance* 37 (2016) 512 – 519.
- Huselid, Jackson & Schuler. 1997. Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*. 40: 171-188
- Hubert K Rampersad. Personal Balance Scorecard.2006.Penerbit PPM
- Ibrahem, Samaa Z.; Taghareed Elhoseeny; and Rasha A. Mahmoud. (2013). Workplace empowerment and organizational commitment among nurses working at the Main University Hospital, Alexandria, Egypt. *Journal of the Egyptian Public Health Association* 2013, 88:90-96.
- Islam, Talat; Saif ur Rehman Khan; Ungku Norulkamar Ungku Bt. Ahmad; & Ishfaq Ahmed. (2013). Organizational learning culture and leader-member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions. *The Learning Organization*, Vol. 20 Issue: 4/5, pp.322-337.
- Islam, Talat, Ishfaq Ahmed, Ungku Norulkamar Bt. Ungku Ahmad. (2015) The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention. *Nankai Business Review International*, Vol. 6 Issue: 4, pp.417-431.
- Islam, Talat; Mubbsher Munawar Khan; & Fida Hussain Bukhari. (2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *The Learning Organization*, Vol. 23 Issue: 2/3, pp.156-169.
- Jafari, Vorya; Mohamad ali moradi; & Mohamad Ahanchi. (2013). An examination of the relationship between empowerment and organizational

- commitment (Case study Kurdistan province electric staff). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol 4, No 12.
- Jaffery, Hina; & Hassan Farooq. (2015). The Impact of Structural Empowerment on Organizational Citizenship Behavior-Organization and Job Performance: A Mediating Role of Burnout. *Journal of Management Sciences*. Vol. 2(2): 273-288, 2015.
- Jha, Sumi. (2011). Influence of psychological empowerment on affective, normative and continuance commitment: A study in the Indian IT industry. *Journal of Indian Business Research*, Vol. 3 Issue: 4, pp.263-282.
- Jo, Sung Jun; & Baek-Kyoo Joo. (2011). Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol 18, Issue 3.
- Joedo, H.S.M., & Nugroho, D.R. (2006). *Reinventing BUMD. Badan Usaha Milik Daerah. Kunci Sukses Mengembangkan BUMD Produktif dan Profesional*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Kagaari, James; John C. Munene; & Joseph Mpeera Ntayi. (2010) Performance management practices, employee attitudes and managed performance. *International Journal of Educational Management*, Vol. 24 Issue: 6, pp.507-530.
- Kagaari, James R.K.; John C. Munene; & Joseph Mpeera Ntayi. (2010). Performance management practices, information and communication technology (ICT) adoption and managed performance. *Quality Assurance in Education*, Vol. 18 Issue: 2, pp.106-125.
- Kagaari, James R.K. (2011). Performance management practices and managed performance: the moderating influence of organisational culture and climate in public universities in Uganda. *Measuring Business Excellence*, Vol. 15 Issue: 4, pp.36-49.
- Kalmuk, Gülhan; & A.Zafer Acar. (2015). The Mediating Role of Organizational Learning Capability On The Relationship Between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 210 (2015) 164 – 169.
- Kalyar, Masood Nawaz, Nosheen Rafi and Bashir Ahmad. (2012). Organizational learning and organizational commitment: A correlational study in manufacturing context. *African Journal of Business Management* Vol. 6 (9), pp. 3349-3355.
- Kariuki, Anne; & Kellen Kiambati. (2017). Empowerment, Organizational Commitment, Organization Citizenship Behavior and Firm

- Performance. *Management Studies*, July-Aug. 2017, Vol. 5, No. 4, 290-300.
- Kazlauskaitė, Ruta; Ilona Buciuniene; & Linas Turauskas. (2011) Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, Vol. 34 Issue: 2, pp.138-158.
- Khajehpour, Nasim; Mostafa Baharlou; Mohammad Montakhab-Yeganeh; & Seyed-Esmaeil Hashemei. (2016). The mediating role of psychological empowerment and organizational justice in the relationship of servant leadership with job satisfaction, organizational citizenship behavior and organizational commitment. *Int J Behav Sci* Vol.10, No.3, Summer 2016.
- Khaleh, Leyla Amin Bandar Cham; and Sayedali Najji. (2016). The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 2016, 5, 5(S):173-179.
- Khandekar, Aradhana; & Anuradha Sharma. (2006). Organizational learning and performance: Understanding Indian scenario in present global context. *Education + Training*, Vol. 48 Issue: 8/9, pp.682-692.
- Kitapçı, Hakan; & Vural Çelik. (2014). The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109 (2014) 827 – 836.
- Kolade, Obamiro John; Ogunnaike Olaleke Oluseye; Osibanjo Omotayo A. (2014). Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance. *Journal of Competitiveness*. Vol. 6, Issue 1, pp. 36 – 49.
- Kotter Philip. *Leading Change* 1997. Harvard Business School Press. USA
- Li, Yi; Feng Wei; Shenggang Ren; & Yang Di. (2015) Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 Issue: 4, pp.422-438.
- Lloyd, Peter; Jeffrey Braithwaite; & Gray Southon. (1999) "Empowerment and the performance of health services. *Journal of Management in Medicine*, Vol. 13 Issue: 2, pp.83-94.
- López, Susana Pérez; José Manuel Montes Peón; and Camilo José Vazquez Ordás. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, Vol. 12 Issue: 3, pp.227-245.
- Mayfield, Jacqueline; & Milton Mayfield. (2014) Step by step to better performance: Organizational-citizenship behavior can transform

- employees and the workplace. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 22 Issue: 4, pp.36-39.
- Mehrabi, Javad; Mehrdad Alemzadeh; Mehrdad Jadidi; & Nematollah Mahdevar. (2013). Explaining the Relation between Organizational Commitment and Dimensions of Organizational Citizenship Behavior Case study: Textile Factories in Borujerd County. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 5, No. 8.
- Memari, Negin; Omid Mahdieh; & Ahmad Barati Marnani. (2013). The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol. 5, No. 5.
- Michna, Anna. (2009). The relationship between organizational learning and SME performance in Poland. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33 Issue: 4, pp.356-370.
- Miner B, Johns. 1980. *Theories of Organizational Behavior*. USA: The Dryden Press
- Moideenkutty, Unnikammu; Gary Blau; Ravi Kumar; & Ahamedali Nalakath. (2005) Relationship of organization citizenship behavior and objective productivity to managerial evaluations of performance in India. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 15 Issue: 3/4, pp.221-229.
- Najafi, Sajjad; Ali Noruzy; Hemin Khezri Azar; Sajad Nazari-Shirkouhi; and Mohammad Reza Dalvand. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management* Vol.5 (13), pp. 5241-5248,4.
- Nielsen, Tjai M.; George A. Hrivnak; & Megan Shaw. (2009). Organizational Citizenship Behavior and Performance. A Meta-Analysis of Group-Level Research. *Small Group Research*. Vol 40, Issue 5, 2009.
- Nurhayati, Siti F. (2001). Analisis Implementasi Peran Sumberdaya Manusia sebagai Mitra Strategik, Ahli Administratif, Employee Champion, dan Agen Perubahan: Studi pada Top Companies di Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*. No.6 Vol. 1. 1-20
- Osman, Intan; Theresa C.F. Ho; & Maria Carmen Galang. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: an empirical assessment of firms in Malaysia. *Business Strategy Series*, Vol. 12 Issue: 1, pp.41-48.
- Paré, Guy; & Michel Tremblay. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information

- Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, Vol 32, Issue 3, 2007.
- Paşaoğlu, Didem. (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207 (2015) 315 – 324.
- Patterson, Malcolm G.; Michael A. West; and Toby D. Wall. (2004). Integrated Manufacturing, Empowerment, and Company Performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 5 (Aug., 2004), pp. 641-665.
- Pavalache-Ilie, Mariela. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 127, 489-493.
- Peter M.Senge. 1996. *Disiplin Kelima. Seni & Praktek dari Organisasi Pembelajaran*. Terjemahan. Nunuk Adiarni. Binarupa Aksara. Jakarta
- Pfeffer, J. 1982. *Organizations And Organization Theory*. USA: Pitman Publ. Inc.
- Pounder, Tom. (2009). Using action learning to drive organizational learning and performance. *Strategic HR Review*, Vol. 8 Issue: 3, pp.17-23.
- Qawasmeh, Farid M.; & Ziad S. Al-Omari. (2013). The Learning Organization Dimensions and Their Impact on Organizational Performance: Orange Jordan as a Case Study. *Arab Economic and Business Journal*, 8 (2013) 38–52.
- Rawat, Preeti S. (2011). Effect of Psychological Empowerment on Commitment of Employees: An Empirical Study. *2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences. IPEDR vol.17.*
- Rhodes, Jo; Peter Lok; Richard Yu-Yuan Hung; Shih-Chieh Fang. (2008). An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 20 Issue: 4, pp.245-258.
- Rimsky K. Judisenno :*Jadilah Pribadi Yang Kompeten*. PT. Gramedia Pustaka Utama. 2009. Jakarta
- Roca-Puig, Vicente; Inmaculada Beltrán-Martín; Ana B. Escrig-Tena; & J. Carlos Bou-Llusar. (2007). Organizational commitment to employees and organizational performance: A simultaneous test of configurative and universalistic propositions. *Personnel Review*, Vol. 36 Issue: 6, pp.867-886.
- Rose, Raduan Che; Naresh Kumar; Ong Gua Pak. (2009). The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job

- Satisfaction and Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*. Vol. 25, No. 6.
- Saadat, Vajihah; & Zeynab Saadat. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, 219 – 225.
- Sahoo, Chandan Kumar; & Sitaram Das. (2011). Employee Empowerment: A Strategy towards Workplace Commitment. *European Journal of Business and Management*. Vol. 3, No. 11.
- Sánchez, Antonio Aragón; Gregorio Sánchez Marín; & Arleen Mueses Morales. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 24 (2015) 138–148.
- Sargolzaei, Firoz; & Abdol Ali Keshtegar. (2015). The effect of psychological empowerment to improve employees' organizational citizenship behavior (study of Maskan Bank branches management of Zahedan city). *Research Journal Of Fisheries And Hydrobiology*, 10(9) May 2015, Pages: 605-611.
- Scheible, Alba Couto Falcão; & Antônio Virgílio Bittencourt Bastos. (2013). An Examination of Human Resource Management Practices' Influence on Organizational Commitment and Entrenchment. *Brazilian Administration Review*, Vol. 10, No. 1.
- Schuler & Jackson. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*.
- Sendogdu, A. Aslan; Ayse Kocabacak; & Sukru Guven. (2013). The relationship between human resource management practices and organizational commitment: A field study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 (2013) 818 – 827.
- Sevi, Enrico. (2010) Effects of organizational citizenship behaviour on group performance: Results from an agent-based simulation model. *Journal of Modelling in Management*, Vol. 5 Issue: 1, pp.25-37.
- Shahnawaz, M.G.; & Rakesh C. Juyal. (2006). Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. Vol. 32, No. 3, 171-178.
- Shamabadi, Tayyebah; and Ali Maghool. (2015). Evaluate the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Human Resource Empowerment Water and Wastewater Company in Khorasan Razavi. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences* ISSN: 2231– 6345, Vol.5 (S1), pp. 383-395.

- Snape, Ed; & Tom Redman. (2009). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*. Vol. 47, Issue 7, pp: 1219-1247.
- Somech, Anit; & Anat Drach-Zahavy. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281-298.
- Srivastava, Anugamini Priya; & Rajib Lochan Dhar. (2016). Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: The mediating role of organisational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 Issue: 3, pp.351-377.
- Subejo; Eka Afnan Troena; Armanu Thoyib; Siti Aisjah. (2013). The Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strength to Citizenship Behaviour (OCB) Impact On Fire Department and Disaster Employee Performance in Jakarta Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Volume 10, Issue 3 (May. - Jun. 2013), PP 30-36.
- Suliman, Abubakr; & Majid Al Kathairi. (2012) Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, Vol. 35 Issue: 1, pp.98-115.
- Sun, Li-Yun, Samuel Aryee and Kenneth S. Law. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *The Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3 (Jun., 2007), pp. 558-577.
- Tang, Robert L.; Simon Lloyd D. Restubog; Joseph Anthony C. Rodriguez; & Peter Lemuel T. Cayayan. (2006). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: Investigating the Mediating Roles of Perceived Organizational Support and Procedural Justice. *Philippine Journal Of Psychology* (2006), Vol 39 No 1, pp. 146-174.
- Terry Waghorn & Klen Blanchard. 1997. Mission Possible. Mengelola Masa Kini Sekaligus Menciptakan Masa Depan. Gramedia Pustaka Utama.
- Tian, Amy Wei; John Cordery; & Jos Gamble. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*. Vol. 45, Issue: 5, pp.947-968.
- Tolentino, Rebecca C. (2013). Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *International*

- Tsal, Tracy Tsui-Hsu; & Arthur Jing Lin. (2014) Do psychological contract and organizational citizenship behavior affect organizational performance in non-profit organizations?. *Chinese Management Studies*, Vol. 8 Issue: 3, pp.397-417.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, USA
- Ulrich, D. (2008). *Human Resource Champions: Kiat Menjadi Profesional SDM Handal*. Tugu Publisher Yogyakarta
- Usefi, Somayeh; Rasool Nazari, and Tayebeh Zargar. (2013). The Relationship between Organizational Learning and Organizational Commitment in Sport Organizations. *Management and Administrative Sciences Review*. Volume: 2, Issue: 6, Pages: 682-688.
- Wadhwa, Daljeet Singh; & Manoj Verghese. (2015). Impact of Employee Empowerment On Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation with Special Reference to Selected Cement Industry In Chhattisgarh. *International Journal in Management and Social Science*, Vol.03 Issue-03.
- Wang, Xiaohui. (2007). Learning, job satisfaction and commitment: an empirical study of organizations in China. *Chinese Management Studies*. Vol. 1 Issue: 3, pp.167-179.
- Wang, Yu-Lin; & Andrea D. Ellinger. (2011). Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance. *International Journal of Manpower*, Vol. 32 Issue: 5/6, pp.512-536.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Rajawali Pers. Jakarta
- Wiley. 1992. A comprehensive view of roles for human resource managers in industry today. *Industrial Management*, 27-29
- Wright, Patrick M.; & Rebecca R. Kehoe. (2007). *Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination*. Department of Human Resource Studies Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) School of ILR Cornell University.
- Wright & McMahan. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resources management. *Journal of Management*. 18: 295-320.
- Yang, Seung-Bum; & Sang Ok Choi. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 15 Issue: 5/6, pp.289-301.

- Yangaiya, Salisu Abba; & Abdussalam Abubakar. (2015). Examining the Relationship Between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of Secondary School Teachers in Katsina State Nigeria. *Proceeding of the 3rd Global Summit on Education GSE 2015*.
- Zaitouni, Michel; Nabeel N. Sawalha; & AdilElSharif. (2011). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in the Banking Sector in Kuwait. *International Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 6.
- Zayas-Ortiz, María; Ernesto Rosario; Eulalia Marquez; & Pablo Colón Gruñeiro. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 35 Issue: 1/2, pp.91-106.
- Zhou, Wencang; Huajing Hu; & Xuli Shi. (2015). Does organizational learning lead to higher firm performance?: An investigation of Chinese listing companies. *The Learning Organization*, Vol. 22 Issue: 5, pp.271-288.

Bapak/Ibu/Sdr(i) Yang Terhormat

Hormat,

Dalam rangka penyusunan disertasi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar, kami memohon kepada Bapak/Ibu/Sdr(i) agar bersedia menjadi responden dan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner sebagai bahan penelitian kami yang berjudul "Hubungan antara Elemen-Elemen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi pada BUMD Jakarta".

Penelitian ini dilakukan untuk kepentingan akademik, oleh karena itu kami mengharapkan jawaban yang objektif agar diperoleh hasil yang optimal dan data yang Bapak/Ibu/Sdr(i) berikan kami jaga kerahasiaannya.

Demikian pengantar ini kami sampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu/Sdr(i) kami ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

USMAR
P0500312029

Perusahaan : _____
Tanggal : _____

Responden : _____
Kategori : _____
Tanggal Terakhir : _____

Marksilah tanda silang (x) pada pilihan jawaban yang tersedia

	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
Penilaian Terhadap Variabel Organisasi pembelajaran (X1)					
Dinamika pembelajaran (X1.1)					
1. Aktivitas karyawan untuk membicarakan mengenai isu terbaru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Aktivitas karyawan untuk menyampaikan gagasan dan memiliki tanggung jawab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transformasi organisasional (X1.2)					
3. Kemauan pihak manajemen untuk merubah organisasinya menjadi organisasi pembelajaran	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kemauan pihak manajemen untuk mewujudkan karyawan yang kreatif dan inovatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berbagi informasi (X1.3)					
5. Kebiasaan karyawan untuk saling berbagi informasi mengenai pekerjaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kebiasaan karyawan untuk saling berbagi pengalaman kerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kesempatan berkembang (X1.4)					
7. Kemauan pihak manajemen untuk memberi kesempatan pada karyawannya untuk mengembangkan diri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Memberikan peluang yang sama pada karyawan untuk meningkatkan karir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Penilaian Terhadap Variabel Human Resources Management Practices (X2)					
Job Security (X2.1)					
9. Tanggapan perusahaan terhadap keinginan karyawan untuk tetap bekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Jaminan dari perusahaan kepada karyawan telah sesuai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Tingkat kemudahan dalam pemutusan hubungan kerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compensation (X2.2)					
12. Gaji yang dibayarkan berdasarkan nilai jabatan atau beban kerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Insentif yang dibayarkan berdasarkan perbandingan upah dengan perusahaan sejenis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Insentif yang dibayar berdasar hasil penilaian kerja karyawan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- menentukan prosedur bekerja dan metode kerja untuk karyawan diberikan kewenangan penuh untuk mengambil keputusan yang menyangkut pekerjaannya tanpa campur tangan pihak luar
- 20. *Support (X2.4)*
- 21. Membantu dalam tuntutan pekerjaan, termasuk tujuan kerja yang jelas
- 22. Menyediakan informasi yang memadai pada seluruh karyawan
- 23. Mendukung komunikasi terbuka dan mendorong karyawan untuk membagi keprihatinan tentang stress kerja
- 24. Memberi waktu untuk membicarakan masalah dengan karyawan

Evaluation Terhadap Variabel Pemberdayaan karyawan (X3)

- 1. *Meaning (X3.1)*
- 1. Penugasan dalam pekerjaan secara pribadi sangat berarti
- 2. Pekerjaan yang ditugaskan sangat penting
- 3. Tugas yang diterima memberi manfaat bagi orang lain

- 2. *Efficiency (X3.2)*
- 1. Memanfaatkan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan
- 2. Memiliki kesempatan yang untuk menentukan bagaimana melaksanakan pekerjaan
- 3. Memiliki kesempatan yang untuk memanfaatkan kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan

- 3. *Determination (X3.3)*
- 1. Percaya diri mampu mengerjakan tugas dengan baik
- 2. Memiliki tanggungjawab menyelesaikan pekerjaan
- 3. Mengelola pekerjaan dengan secara mandiri dan profesional

- 4. *Impact (X3.4)*
- 1. Memberi kontribusi strategis untuk melakukan pengendalian masalah perusahaan
- 2. Kontribusi secara administratif terhadap kemajuan perusahaan

Evaluation Terhadap Variabel Komitmen Organisasi (Y1)

- 1. *Active (Y1.1)*
- 1. Adanya kesenangan karyawan dalam berkarir pada perusahaan
- 2. Adanya kepedulian karyawan terkait masalah perusahaan
- 3. Adanya keterlibatan karyawan dalam perusahaan
- 4. Adanya kesesuaian tipe pekerjaan karyawan
- 5. Adanya kesamaan nilai yang dimiliki antara karyawan dan perusahaan

61. Kesetiaan pelanggan kepada perusahaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Kecepatan waktu layanan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Tingkat kepuasan konsumen meningkat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Kegiatan sosial dengan pelanggan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Mutu kualitas produk / jasa yang dihasilkan perusahaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Waktu produksi yang tepat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Siklus produksi yang berlangsung efektif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Peningkatan persentase pegawai yang aktif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Peningkatan persentase pelanggan yang aktif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Konsistensi aktivitas sesuai ratio biaya actual dan budget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Peningkatan produk barang / jasa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Ketersediaan sistem informasi pendukung aktivitas perusahaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Ketersediaan sistem informasi pendukung pekerjaan pegawai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Tingkat produktivitas pegawai meningkat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Tingkat frekuensi penyelenggaraan pelatihan atau pendidikan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Pengembangan iklim kerjasama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Lingkungan kerja yang kondusif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

← Terima Kasih →

Frequencies Variabel X1

		Statistics							
		X1.1.1	X1.1.2	X1.2.1	X1.2.2	X1.3.1	X1.3.2	X1.4.1	X1.4.2
N	Valid	184	184	184	184	184	184	184	184
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2663	3.9457	3.9783	3.7554	3.7772	3.9293	3.8152	3.8207
Std. Error of Mean		.04492	.06104	.05501	.06213	.05660	.05115	.06578	.06743
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.60936	.82798	.74626	.84282	.76774	.69377	.89234	.91461
Variance		.371	.686	.557	.710	.589	.481	.796	.837
Range		3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum		785.00	726.00	732.00	691.00	695.00	723.00	702.00	703.00

Frequency Table

		X1.1.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	2.2	2.2	2.2
	Ragu-Ragu	4	2.2	2.2	4.3
	Setuju	115	62.5	62.5	66.8
	Sangat Setuju	61	33.2	33.2	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

X1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	16	8.7		
	Ragu-Ragu	20	10.9	8.7	8.7
	Setuju	106	57.6	10.9	19.6
	Sangat Setuju	42	22.8	57.6	77.2
	Total	184	100.0	22.8	100.0
				100.0	

X1.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.1	1.1	1.1
	Tidak Setuju	7	3.8	3.8	4.9
	Ragu-Ragu	20	10.9	10.9	15.8
	Setuju	119	64.7	64.7	80.4
	Sangat Setuju	36	19.6	19.6	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

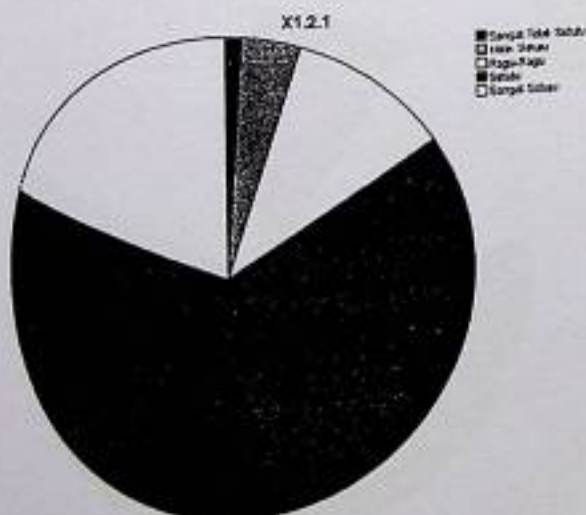
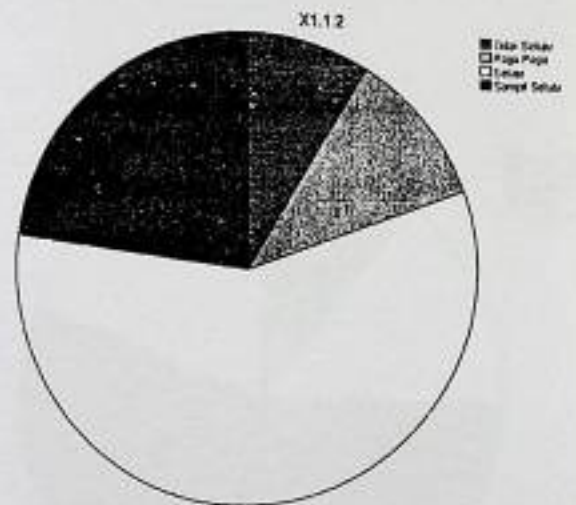
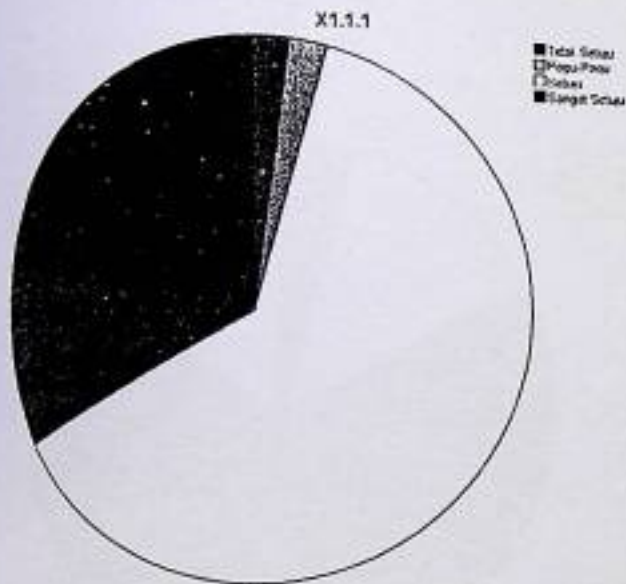
X1.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	1.6	1.6	1.6
	Tidak Setuju	13	7.1	7.1	8.7
	Ragu-Ragu	36	19.6	19.6	28.3
	Setuju	106	57.6	57.6	85.9
	Sangat Setuju	26	14.1	14.1	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

X1.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	3.3		
	Tidak Setuju	11	6.0	3.3	3.3
	Ragu-Ragu	27	14.7	6.0	9.2
	Setuju	106	57.6	14.7	23.9
	Sangat Setuju	34	18.5	57.6	81.5
	Total	184	100.0	18.5	100.0

Pie Chart

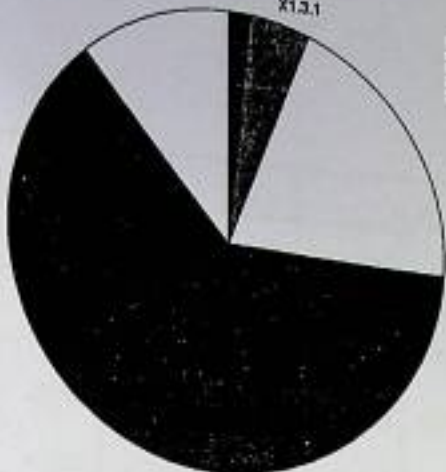


X1.2.2



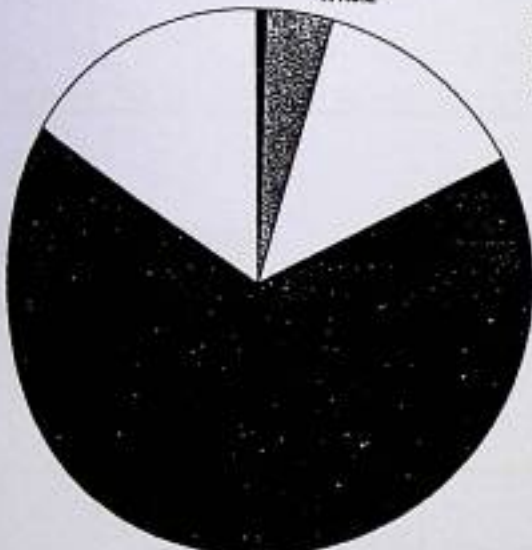
- Sangat Tidak Sesuai
- Tidak Sesuai
- ▨ Cukup Sesuai
- Sesuai
- Sangat Sesuai

X1.2.1



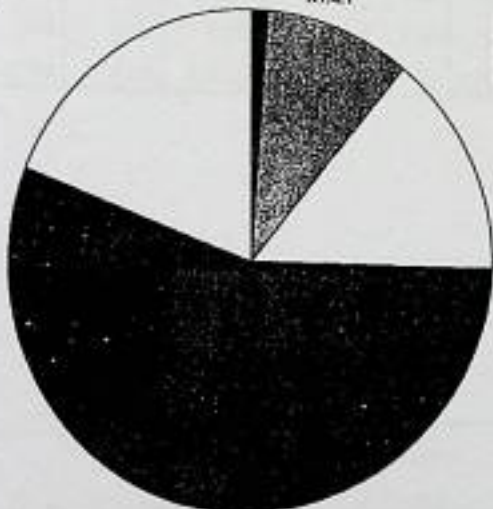
- Sangat Tidak Sesuai
- Tidak Sesuai
- ▨ Cukup Sesuai
- Sesuai
- Sangat Sesuai

X1.3.2



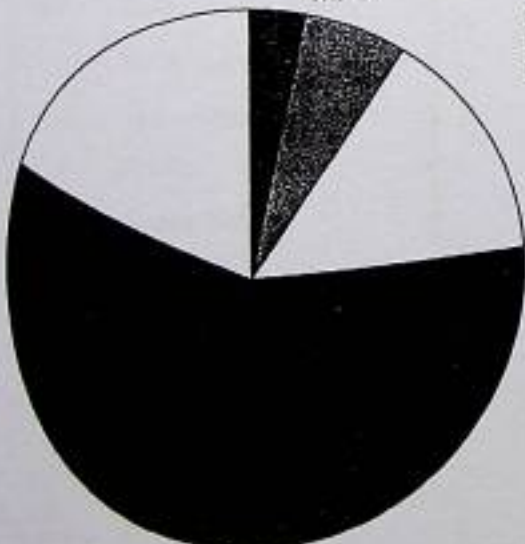
- Sangat Tidak Sesuai
- Tidak Sesuai
- ▨ Cukup Sesuai
- Sesuai
- Sangat Sesuai

X1.4.1



- Sangat Tidak Sesuai
- Tidak Sesuai
- ▨ Cukup Sesuai
- Sesuai
- Sangat Sesuai

X1.4.2



- Sangat Tidak Sesuai
- Tidak Sesuai
- ▨ Cukup Sesuai
- Sesuai
- Sangat Sesuai

Frequencies Variabel X2

Statistics											
X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.4.4
184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184
0	0	0	0	0	0	0	184	184	184	184	184
3.6196	3.8424	3.5815	3.7391	3.4293	3.6467	3.4348	0	0	0	0	0
.07299	.06859	.07448	.06343	.07252	.05449	.06746	3.9565	3.5163	3.9783	3.7989	3.9022
4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	.05810	.06849	.04748	.05807	.05177
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
99003	93045	1.01027	.86042	.98370	.87478	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
.980	.866	1.021	.740	.968	.765	.837	.78907	.92904	.64407	.78775	.70222
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00
5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
666.00	707.00	659.00	688.00	631.00	671.00	632.00	728.00	647.00	732.00	699.00	718.00

Frequency Table

X2.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	3.3	3.3	3.3
	Tidak Setuju	23	12.5	12.5	15.8
	Ragu-Ragu	33	17.9	17.9	33.7
	Setuju	95	51.6	51.6	85.3
	Sangat Setuju	27	14.7	14.7	100.0
Total		184	100.0	100.0	

X2.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	2.2	2.2	2.2
	Tidak Setuju	15	8.2	8.2	10.3
	Ragu-Ragu	27	14.7	14.7	25.0
	Setuju	98	53.3	53.3	78.3
	Sangat Setuju	40	21.7	21.7	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

X2.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	10	5.4	5.4	5.4
	Tidak Setuju	16	8.7	8.7	14.1
	Ragu-Ragu	40	21.7	21.7	35.9
	Setuju	93	50.5	50.5	86.4
	Sangat Setuju	25	13.6	13.6	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

X2.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	1.6	1.6	1.6
	Tidak Setuju	16	8.7	8.7	10.3
	Ragu-Ragu	32	17.4	17.4	27.7
	Setuju	108	58.7	58.7	86.4
	Sangat Setuju	25	13.6	13.6	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

X2.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	9	4.9		
	Tidak Setuju	27	14.7	4.9	4.9
	Ragu-Ragu	36	19.6	14.7	19.6
	Setuju	100	54.3	19.6	39.1
	Sangat Setuju	12	6.5	54.3	93.5
	Total	184	100.0	6.5	100.0
				100.0	

X2.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	2.7	2.7	2.7
	Tidak Setuju	16	8.7	8.7	11.4
	Ragu-Ragu	36	19.6	19.6	31.0
	Setuju	109	59.2	59.2	90.2
	Sangat Setuju	18	9.8	9.8	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

X2.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	2.2	2.2	2.2
	Tidak Setuju	26	14.1	14.1	16.3
	Ragu-Ragu	56	30.4	30.4	46.7
	Setuju	82	44.6	44.6	91.3
	Sangat Setuju	16	8.7	8.7	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

X2.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.1		
	Tidak Setuju	8	4.3	1.1	1.1
	Ragu-Ragu	25	13.6	4.3	5.4
	Setuju	110	59.8	13.6	19.0
	Sangat Setuju	39	21.2	59.8	78.8
	Total	184	100.0	21.2	100.0
				100.0	

X2.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	2.7	2.7	2.7
	Tidak Setuju	24	13.0	13.0	15.8
	Ragu-Ragu	43	23.4	23.4	39.1
	Setuju	95	51.6	51.6	90.8
	Sangat Setuju	17	9.2	9.2	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

X2.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	3.8	3.8	3.8
	Ragu-Ragu	19	10.3	10.3	14.1
	Setuju	129	70.1	70.1	84.2
	Sangat Setuju	29	15.8	15.8	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

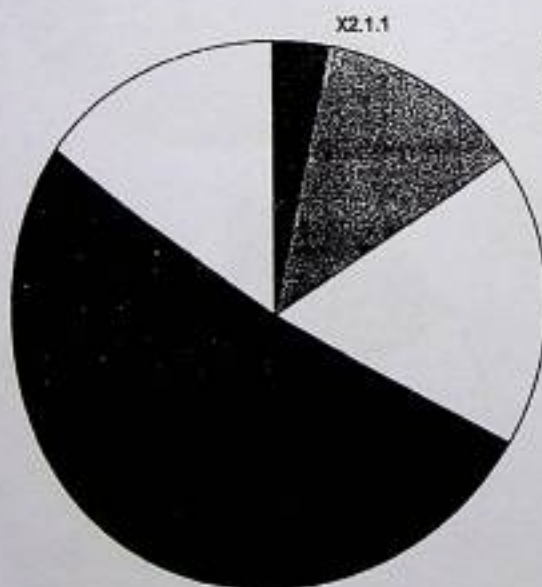
X2.4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.1	1.1	1.1
	Tidak Setuju	12	6.5	6.5	7.6
	Ragu-Ragu	31	16.6	16.8	24.5
	Setuju	115	62.5	62.5	87.0
	Sangat Setuju	24	13.0	13.0	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

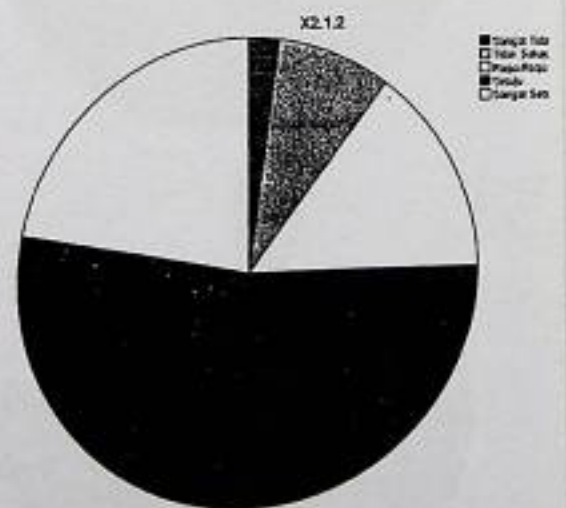
X2.4.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	12	6.5	6.5	6.5
	Ragu-Ragu	19	10.3	10.3	16.8
	Setuju	128	69.6	69.6	86.4
	Sangat Setuju	25	13.6	13.6	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

Pie Chart

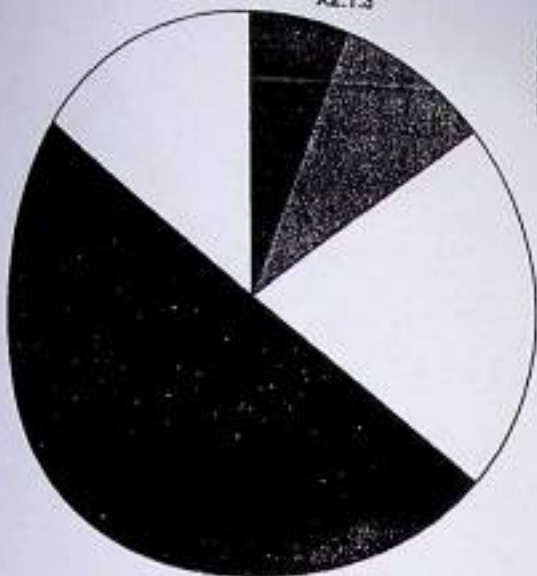


■ Sangat Tidak Setuju
 □ Tidak Setuju
 □ Ragu-Ragu
 ■ Setuju
 □ Sangat Setuju



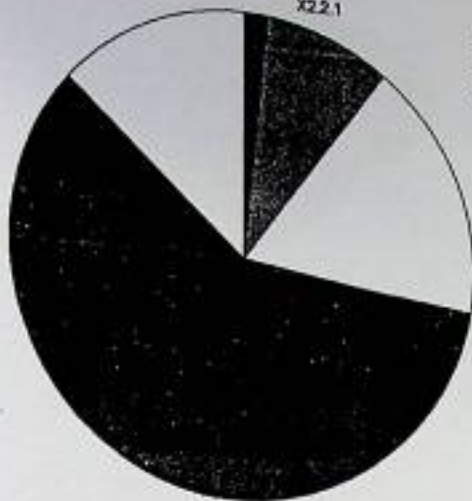
■ Sangat Tidak Setuju
 □ Tidak Setuju
 □ Ragu-Ragu
 ■ Setuju
 □ Sangat Setuju

X2.1.3



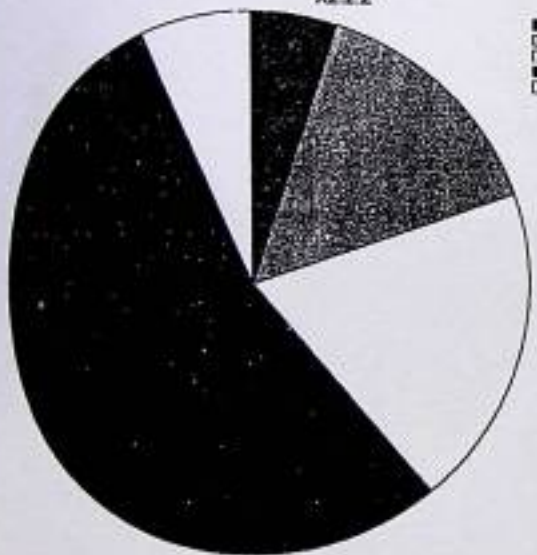
- Sangat Tidak Sehat
- Tidak Sehat
- ▨ Cukup Buruk
- Sehat
- Sangat Sehat

X2.2.1



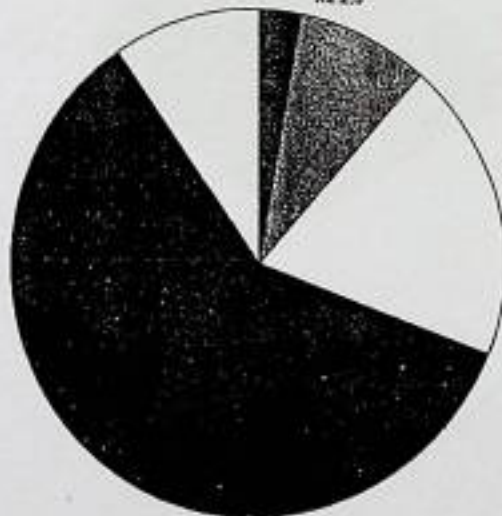
- Sangat Tidak Sehat
- Tidak Sehat
- ▨ Cukup Buruk
- Sehat
- Sangat Sehat

X2.2.2



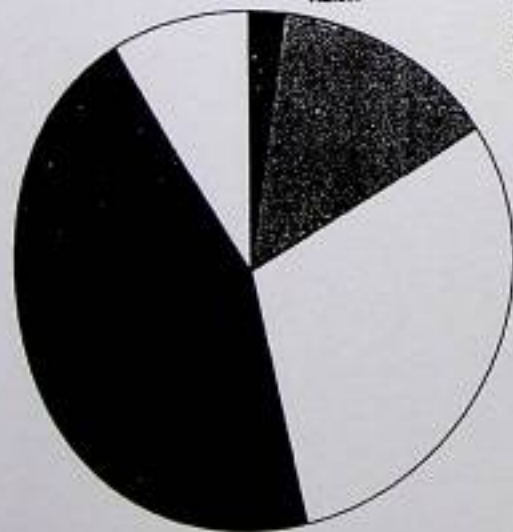
- Sangat Tidak Sehat
- Tidak Sehat
- ▨ Cukup Buruk
- Sehat
- Sangat Sehat

X2.2.3



- Sangat Tidak Sehat
- Tidak Sehat
- ▨ Cukup Buruk
- Sehat
- Sangat Sehat

X2.3.1

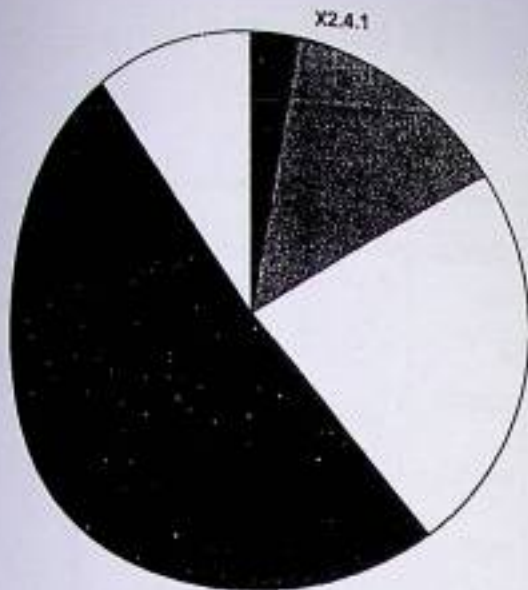


- Sangat Tidak Sehat
- Tidak Sehat
- ▨ Cukup Buruk
- Sehat
- Sangat Sehat

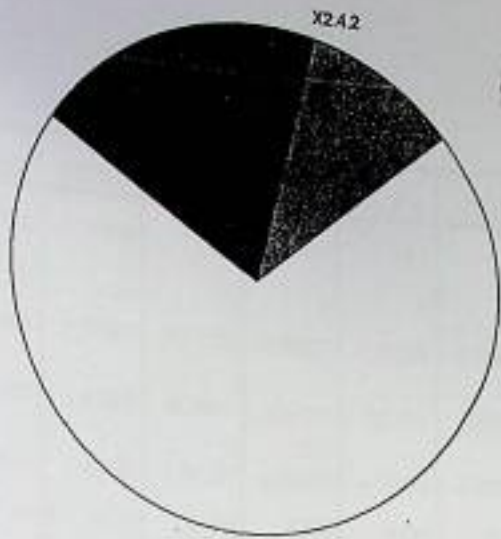
X2.3.2



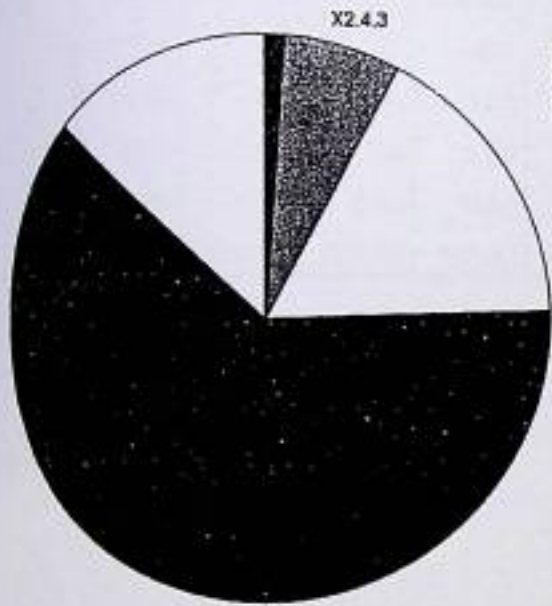
- Sangat Tidak Sehat
- Tidak Sehat
- ▨ Cukup Buruk
- Sehat
- Sangat Sehat



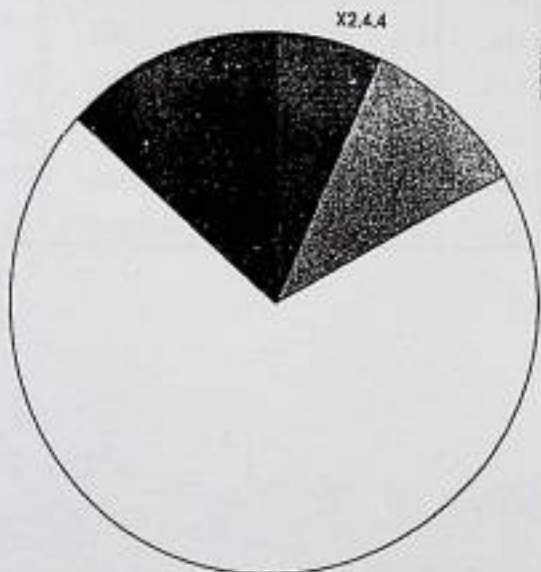
- Sangat Tidak Sesuai
- ▨ Tidak Sesuai
- Sangat Sesuai
- Sesuai



- Tidak Set
- ▨ Popu-Popu
- Sesuai
- Sangat S



- Sangat Tidak Sesuai
- ▨ Tidak Sesuai
- Popu-Popu
- Sesuai
- Sangat Sesuai



- S
- ▨ P
- D
- C

Frequencies Variabel X3

	Statistics										
	X3.1.1	X3.1.2	X3.1.3	X3.2.1	X3.2.2	X3.2.3	X3.3.1	X3.3.2	X3.3.3	X3.4.1	X3.4.2
Valid	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.8315	3.8098	3.9511	3.9565	3.6739	3.7989	3.7391	3.7120	3.6957	3.8098	3.7663
Std. Dev.	.05498	.05672	.05011	.04924	.05779	.05157	.05155	.05604	.05421	.05293	.05421
Minimum	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Maximum	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Skewness	.74576	.76944	.67976	.66797	.78384	.69957	.69925	.76012	.73535	.71801	.73533
Kurtosis	.556	.592	.462	.446	.614	.489	.489	.578	.541	.516	.541
Sum	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Sum of Squares	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Total Number of Cases	705.00	701.00	727.00	728.00	676.00	699.00	688.00	683.00	680.00	701.00	693.00

Frequency Table

		X3.1.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	14	7.6	7.6	7.6
	Ragu-Ragu	27	14.7	14.7	22.3
	Setuju	119	64.7	64.7	87.0
	Sangat Setuju	24	13.0	13.0	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

X3.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	12	6.5		
	Ragu-Ragu	39	21.2	6.5	6.5
	Setuju	105	57.1	21.2	27.7
	Sangat Setuju	28	15.2	57.1	84.8
	Total	184	100.0	15.2	100.0
				100.0	

X3.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	4.3	4.3	4.3
	Ragu-Ragu	23	12.5	12.5	16.8
	Setuju	123	66.8	66.8	83.7
	Sangat Setuju	30	16.3	16.3	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

X3.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	3.8	3.8	3.8
	Ragu-Ragu	24	13.0	13.0	16.8
	Setuju	123	66.8	66.8	83.7
	Sangat Setuju	30	16.3	16.3	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

X3.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	2.2	2.2	
	Tidak Setuju	10	5.4	5.4	2.2
	Ragu-Ragu	42	22.8	22.8	7.6
	Setuju	114	62.0	62.0	30.4
	Sangat Setuju	14	7.6	7.6	92.4
	Total	184	100.0	100.0	100.0

X3.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	12	6.5	6.5	6.5
	Ragu-Ragu	31	16.8	16.8	23.4
	Setuju	123	66.8	66.8	90.2
	Sangat Setuju	18	9.8	9.8	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

X3.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.1	1.1	1.1
	Tidak Setuju	8	4.3	4.3	5.4
	Ragu-Ragu	39	21.2	21.2	26.6
	Setuju	122	66.3	66.3	92.9
	Sangat Setuju	13	7.1	7.1	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

X3.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.5	.5	.5
	Tidak Setuju	14	7.6	7.6	8.2
	Ragu-Ragu	39	21.2	21.2	29.3
	Setuju	113	61.4	61.4	90.8
	Sangat Setuju	17	9.2	9.2	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

X3.3.3

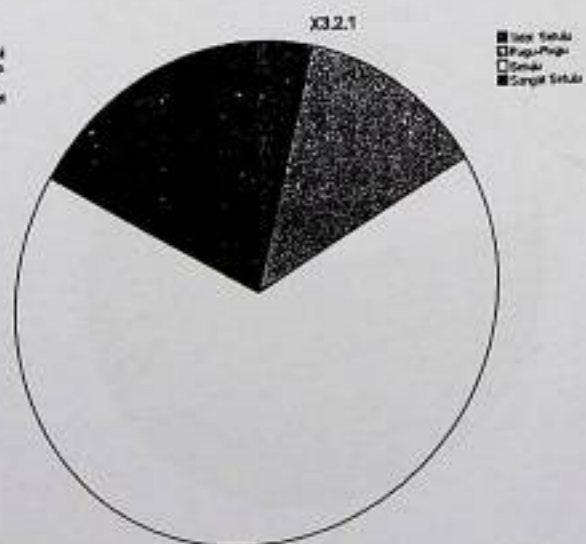
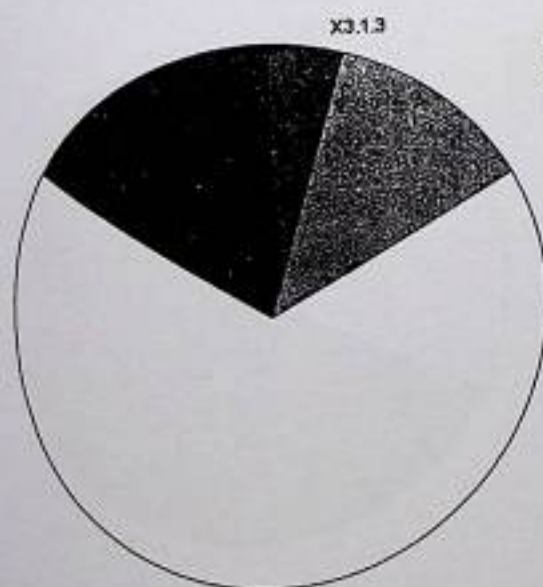
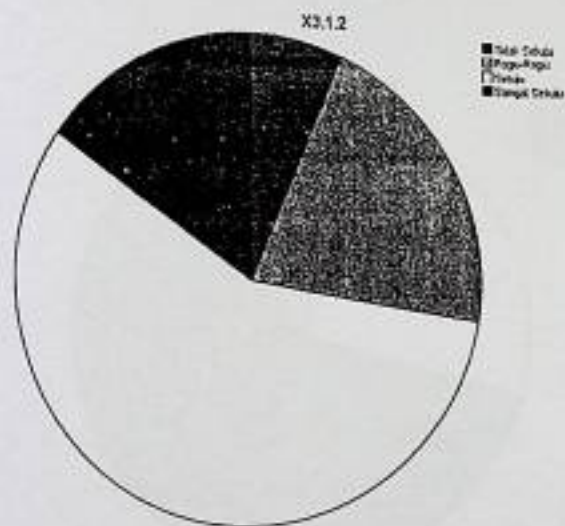
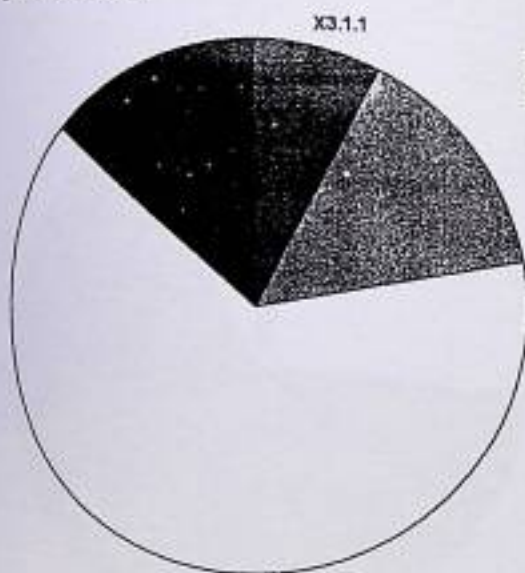
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.5	.5	.5
	Tidak Setuju	11	6.0	6.0	6.5
	Ragu-Ragu	47	25.5	25.5	32.1
	Setuju	109	59.2	59.2	91.3
	Sangat Setuju	16	8.7	8.7	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

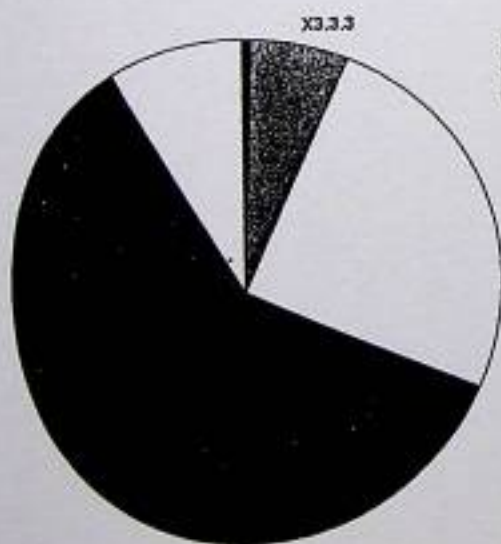
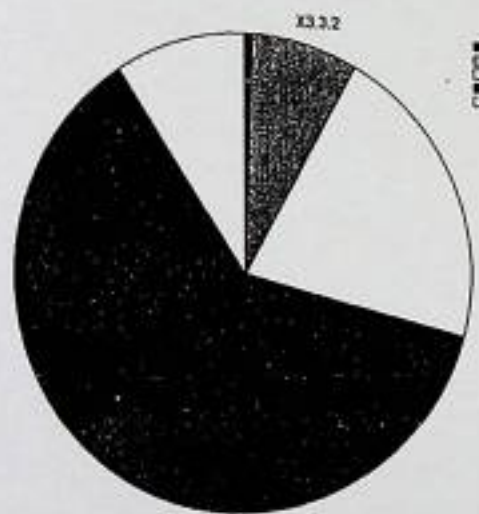
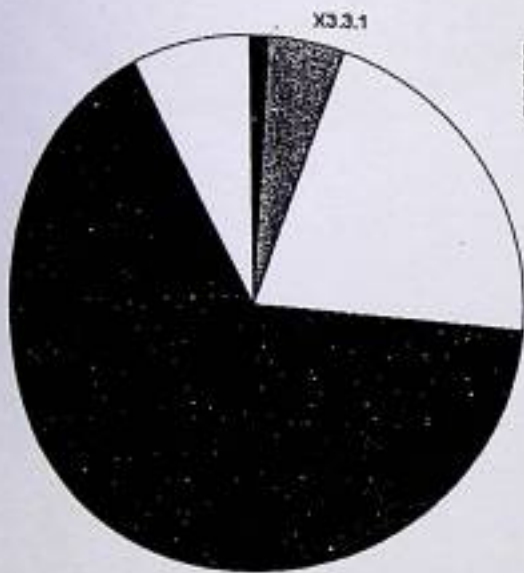
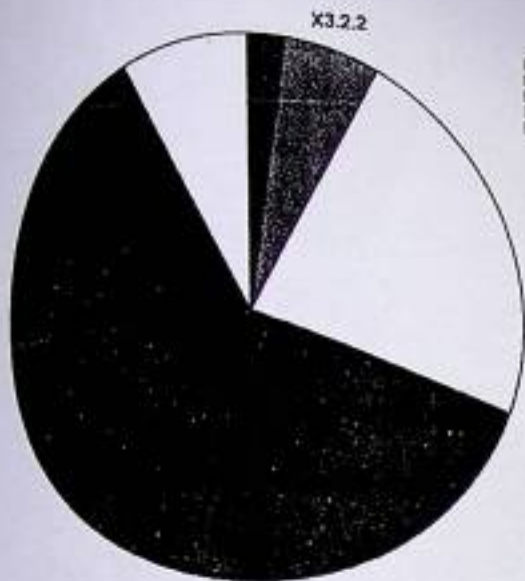
X3.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.5	.5	.5
	Tidak Setuju	11	6.0	6.0	6.5
	Ragu-Ragu	29	15.8	15.8	22.3
	Setuju	124	67.4	67.4	89.7
	Sangat Setuju	19	10.3	10.3	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

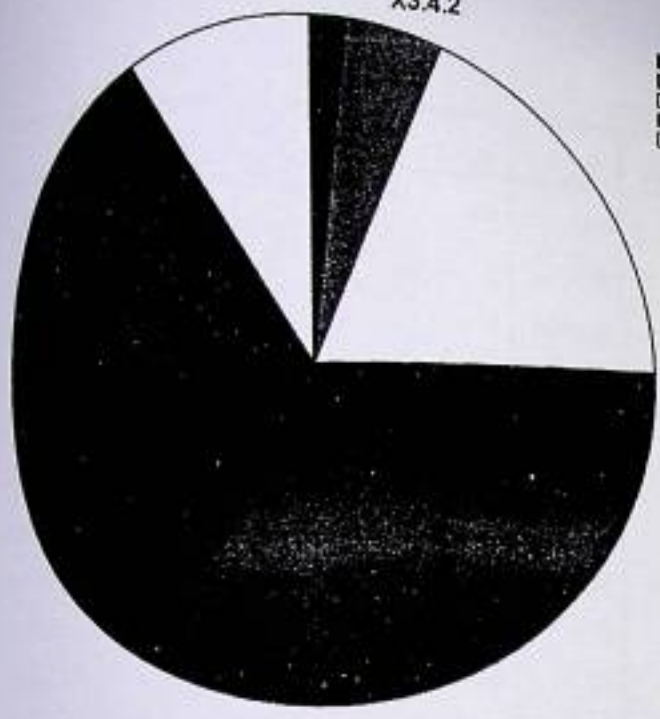
		X3.4.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	1.6	1.6	
	Tidak Setuju	8	4.3	4.3	1.6
	Ragu-Ragu	34	18.5	18.5	6.0
	Setuju	123	66.8	66.8	24.5
	Sangat Setuju	16	8.7	8.7	91.3
	Total	184	100.0	100.0	100.0

Pie Chart





X3.4.2



- Sangat Tidak Setuju
- Tidak Setuju
- Ragu-Ragu
- Setuju
- Sangat Setuju

Frequencies Variabel Y1

		Statistics										
		Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.1.5	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y-
N	Valid	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mean		3.8043	3.9783	3.9402	3.7446	3.7228	3.9076	3.5217	3.5815	3.9728	3.8098	4.
Std. Error of Mean		.04964	.04557	.04699	.06237	.06186	.04795	.07062	.06512	.04037	.05978	.0
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.0
Std. Deviation		.67329	.61809	.63737	.84606	.83915	.65047	.95789	.88329	.54754	.81093	.71
Variance		.453	.382	.406	.716	.704	.423	.918	.780	.300	.658	
Range		3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	
Minimum		2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
Sum		700.00	732.00	725.00	689.00	685.00	719.00	648.00	659.00	731.00	701.00	73

Frequency Table

		Y1.1.1			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	Tidak Setuju	13	7.1	7.1	7.1
	Ragu-Ragu	24	13.0	13.0	20.1
	Setuju	133	72.3	72.3	92.4
	Sangat Setuju	14	7.6	7.6	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

Y1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	4.3		
	Ragu-Ragu	13	7.1	4.3	4.3
	Setuju	138	75.0	7.1	11.4
	Sangat Setuju	25	13.6	75.0	86.4
	Total	184	100.0	13.6	100.0
				100.0	

Y1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	2.2	2.2	2.2
	Ragu-Ragu	31	16.8	16.8	19.0
	Setuju	121	65.8	65.8	84.8
	Sangat Setuju	28	15.2	15.2	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

Y1.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	2.2	2.2	2.2
	Tidak Setuju	13	7.1	7.1	9.2
	Ragu-Ragu	32	17.4	17.4	26.6
	Setuju	112	60.9	60.9	87.5
	Sangat Setuju	23	12.5	12.5	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

Y1.1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	2.2		
	Tidak Setuju	12	6.5	2.2	2.2
	Ragu-Ragu	37	20.1	6.5	8.7
	Setuju	109	59.2	20.1	28.8
	Sangat Setuju	22	12.0	59.2	88.0
	Total	184	100.0	12.0	100.0
				100.0	

Y1.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	3.8	3.8	3.8
	Ragu-Ragu	27	14.7	14.7	18.5
	Setuju	126	68.5	68.5	87.0
	Sangat Setuju	24	13.0	13.0	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

Y1.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	7	3.8	3.8	3.8
	Tidak Setuju	26	14.1	14.1	17.9
	Ragu-Ragu	29	15.8	15.8	33.7
	Setuju	108	58.7	58.7	92.4
	Sangat Setuju	14	7.6	7.6	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

Y1.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	5	2.7		
Tidak Setuju	23	12.5	2.7	2.7
Ragu-Ragu	27	14.7	12.5	15.2
Setuju	118	64.1	14.7	29.9
Sangat Setuju	11	6.0	64.1	94.0
Total	184	100.0	6.0	100.0
			100.0	

Y1.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	1.1	1.1	1.1
Ragu-Ragu	24	13.0	13.0	14.1
Setuju	135	73.4	73.4	87.5
Sangat Setuju	23	12.5	12.5	100.0
Total	184	100.0	100.0	

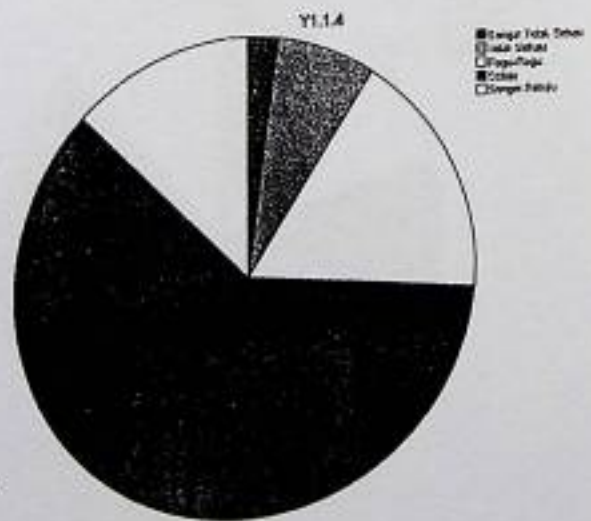
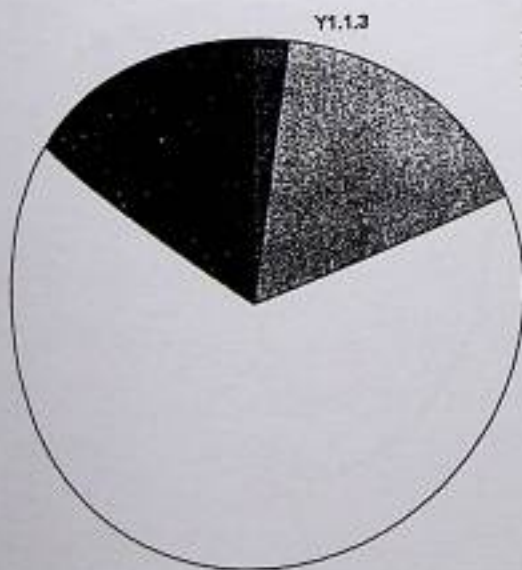
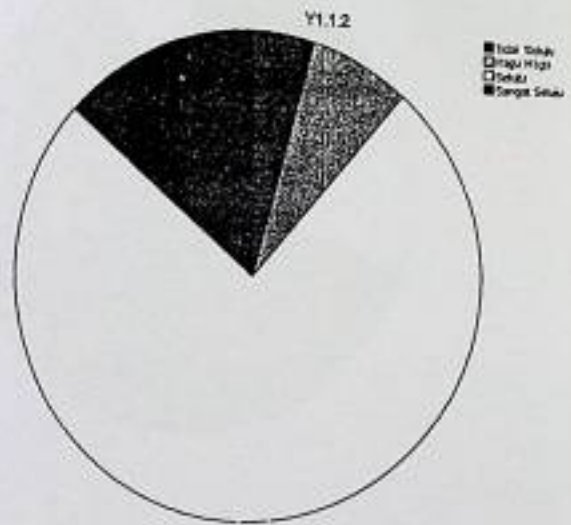
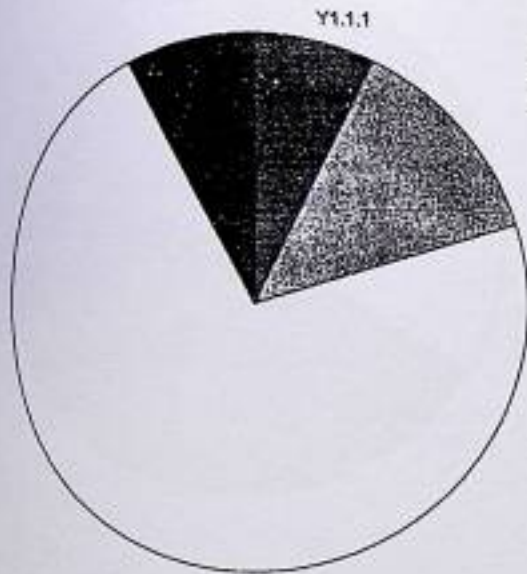
Y1.3.3

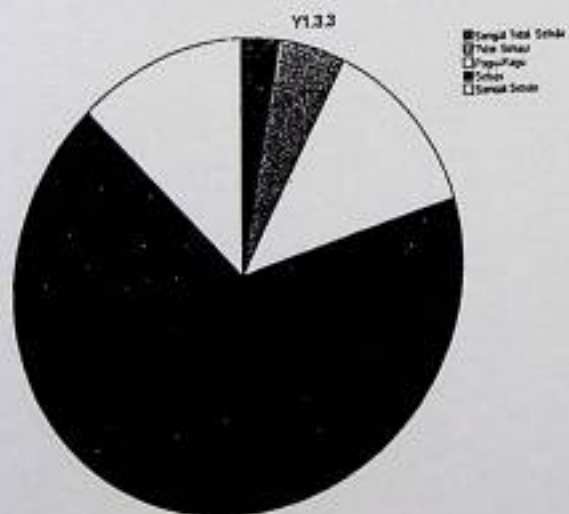
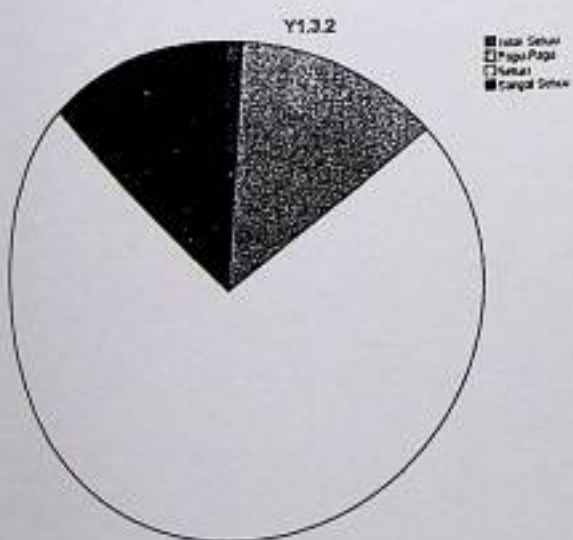
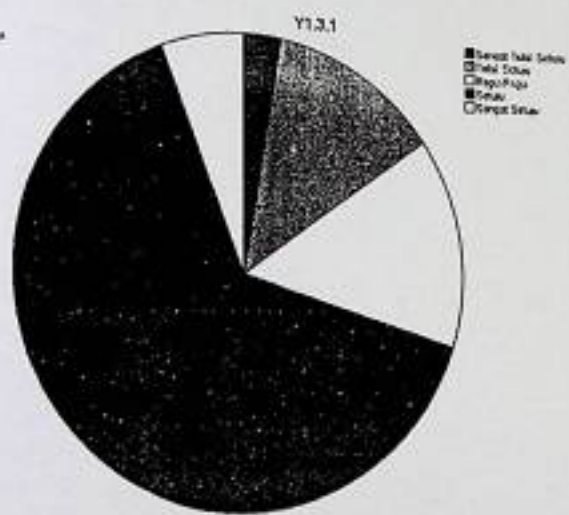
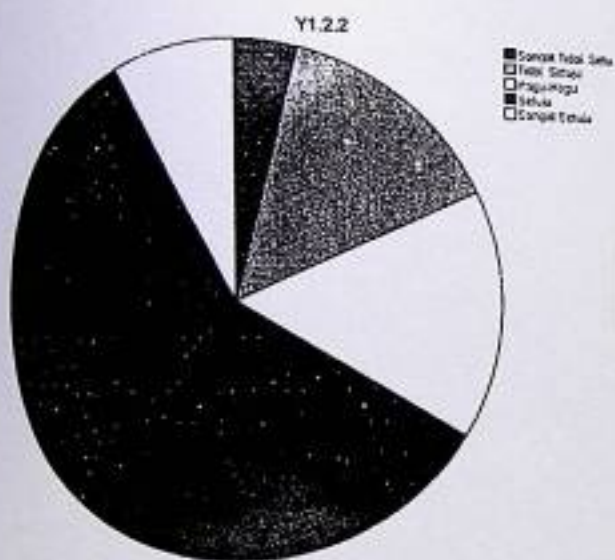
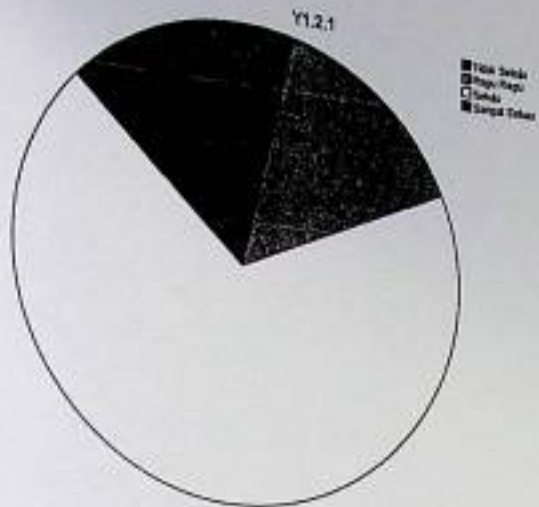
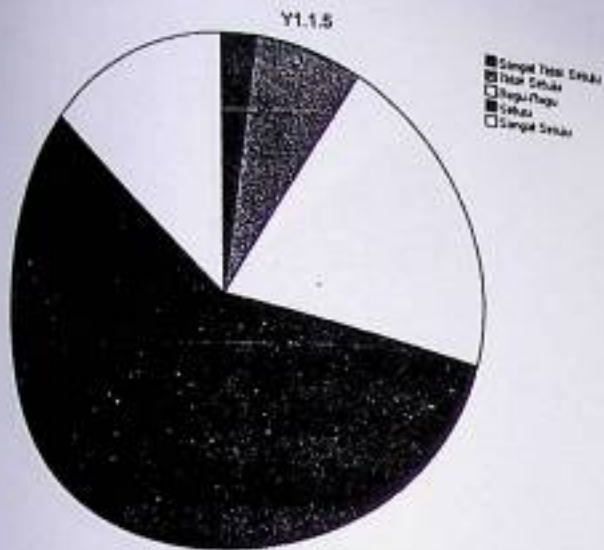
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	5	2.7	2.7	2.7
Tidak Setuju	9	4.9	4.9	7.6
Ragu-Ragu	24	13.0	13.0	20.7
Setuju	124	67.4	67.4	88.0
Sangat Setuju	22	12.0	12.0	100.0
Total	184	100.0	100.0	

Y1.3.4

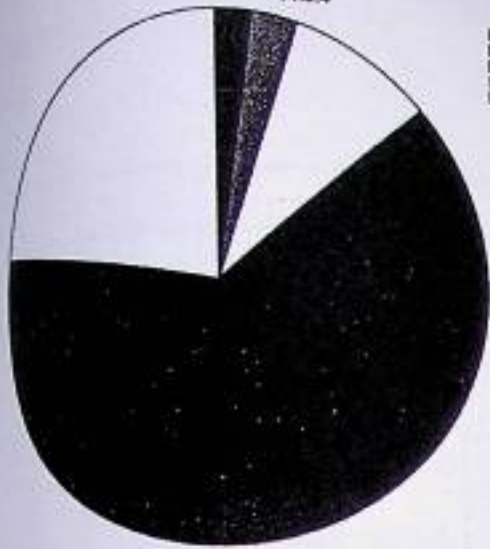
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	2.2		
	Tidak Setuju	5	2.7	2.2	2.2
	Ragu-Ragu	16	8.7	2.7	4.9
	Setuju	118	64.1	8.7	13.6
	Sangat Setuju	41	22.3	64.1	77.7
	Total	184	100.0	22.3	100.0

Pie Chart





Y1.3.4



- Sangat Baik Sekali
- Baik Sekali
- Cukup Baik
- Buruk
- Sangat Buruk

Frequencies Variabel Y2

	Statistics									
	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.5.1	Y2.5.2
Valid	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.8424	3.8478	3.6359	3.5000	3.4402	3.7935	3.8533	3.7554	3.4511	3.8315
Standard Deviation	.05569	.05551	.06180	.07551	.07499	.05344	.06286	.06068	.07463	.06208
Minimum	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Maximum	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Sum	707.00	708.00	669.00	644.00	633.00	698.00	709.00	691.00	635.00	705.00

Frequency Table

		Y2.1.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.5	.5	.5
	Tidak Setuju	9	4.9	4.9	5.4
	Ragu-Ragu	36	19.6	19.6	25.0
	Setuju	110	59.8	59.8	84.8
	Sangat Setuju	28	15.2	15.2	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

Y2.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	13			
Ragu-Ragu	29	7.1	7.1	7.1
Setuju	115	15.8	15.8	22.8
Sangat Setuju	27	62.5	62.5	85.3
Total	184	14.7	14.7	100.0
		100.0	100.0	

Y2.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	3	1.6	1.6	1.6
Tidak Setuju	17	9.2	9.2	10.9
Ragu-Ragu	41	22.3	22.3	33.2
Setuju	106	57.6	57.6	90.8
Sangat Setuju	17	9.2	9.2	100.0
Total	184	100.0	100.0	

Y2.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	9	4.9	4.9	4.9
Tidak Setuju	24	13.0	13.0	17.9
Ragu-Ragu	39	21.2	21.2	39.1
Setuju	90	48.9	48.9	88.0
Sangat Setuju	22	12.0	12.0	100.0
Total	184	100.0	100.0	

Y2.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	10	5.4		
Tidak Setuju	25	13.6	5.4	5.4
Ragu-Ragu	40	21.7	13.6	19.0
Setuju	92	50.0	21.7	40.8
Sangat Setuju	17	9.2	50.0	90.8
Total	184	100.0	9.2	100.0
			100.0	

Y2.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	.5	.5	.5
Tidak Setuju	10	5.4	5.4	6.0
Ragu-Ragu	35	19.0	19.0	25.0
Setuju	118	64.1	64.1	89.1
Sangat Setuju	20	10.9	10.9	100.0
Total	184	100.0	100.0	

Y2.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	5	2.7	2.7	2.7
Tidak Setuju	9	4.9	4.9	7.6
Ragu-Ragu	25	13.6	13.6	21.2
Setuju	114	62.0	62.0	83.2
Sangat Setuju	31	16.8	16.8	100.0
Total	184	100.0	100.0	

Y2.4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	3	1.6	1.6	1.6
Tidak Setuju	14	7.6	7.6	9.2
Ragu-Ragu	30	16.3	16.3	25.5
Setuju	115	62.5	62.5	88.0
Sangat Setuju	22	12.0	12.0	100.0
Total	184	100.0	100.0	

Y2.5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	9	4.9	4.9	4.9
Tidak Setuju	27	14.7	14.7	19.6
Ragu-Ragu	37	20.1	20.1	39.7
Setuju	94	51.1	51.1	90.8
Sangat Setuju	17	9.2	9.2	100.0
Total	184	100.0	100.0	

Y2.5.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	5	2.7	2.7	2.7
Tidak Setuju	10	5.4	5.4	8.2
Ragu-Ragu	23	12.5	12.5	20.7
Setuju	119	64.7	64.7	85.3
Sangat Setuju	27	14.7	14.7	100.0
Total	184	100.0	100.0	

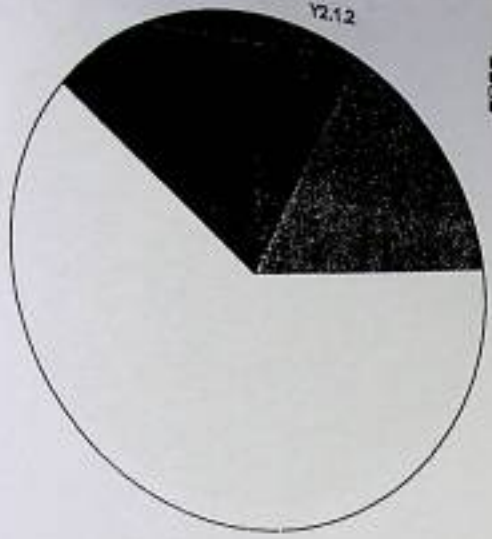
Pie Chart

Y2.1.1



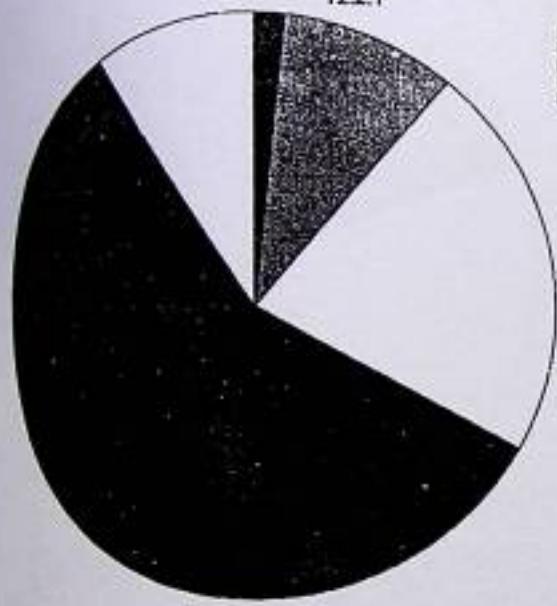
- Sangat Tidak Sekah
- Tidak Sekah
- Sangat Rapi
- Sekah
- Sangat Setah

Y2.1.2



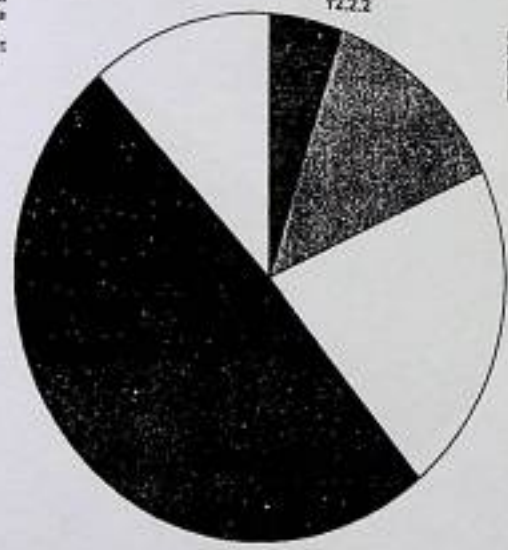
- Tidak Sekah
- Sangat Rapi
- Tidak
- Sangat Sekah

Y2.2.1



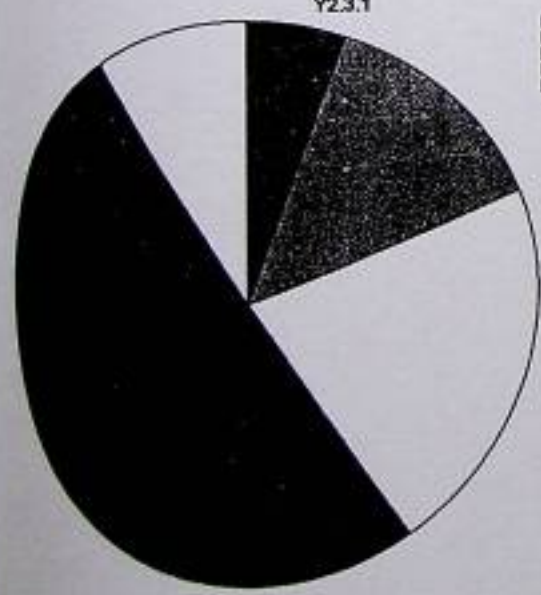
- Sangat T
- Tidak Set
- Sangat Pa
- Sekah
- Sangat C

Y2.2.2



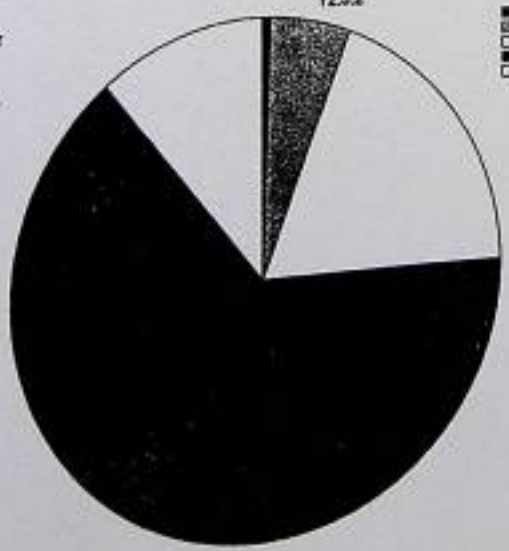
- Sangat Tidak Sekah
- Tidak Sekah
- Sangat Rapi
- Tidak
- Sangat Sekah

Y2.3.1



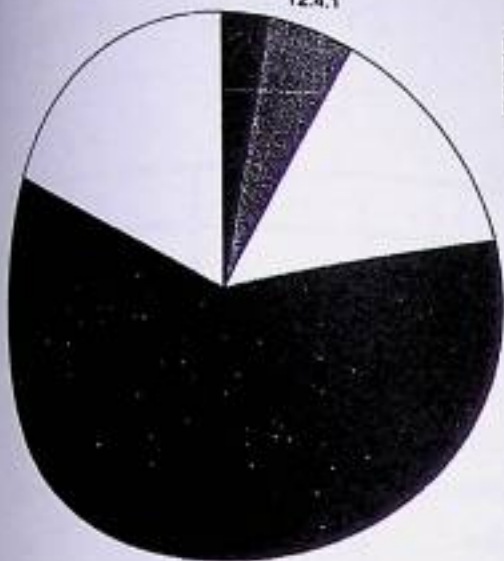
- Sangat Tidak T
- Tidak Sekah
- Sangat Rapi
- Sekah
- Sangat Sekah

Y2.3.2



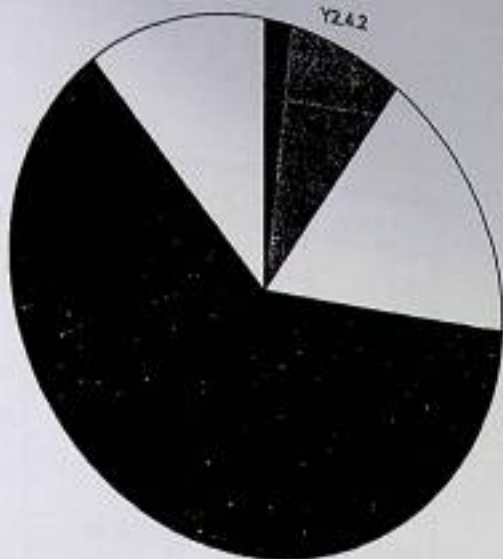
- Sangat Tidak Sekah
- Tidak Sekah
- Sangat Rapi
- Sekah
- Sangat Sekah

Y2.4.1



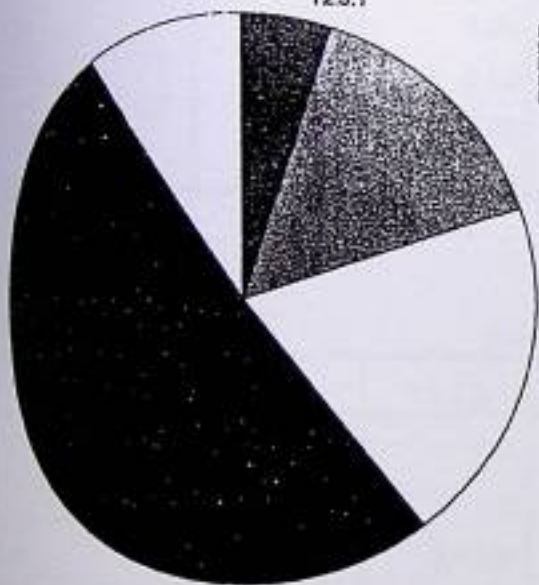
- Sangat Tidak Baik
- Tidak Baik
- ▨ Cukup Buruk
- Baik
- Sangat Baik

Y2.4.2



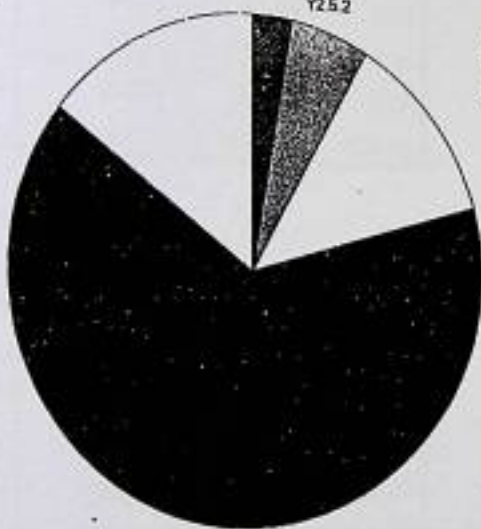
- Sangat Tidak Baik
- Tidak Baik
- ▨ Cukup Buruk
- Baik
- Sangat Baik

Y2.5.1



- Sangat Tidak Baik
- Tidak Baik
- ▨ Cukup Buruk
- Baik
- Sangat Baik

Y2.5.2



- Sangat Tidak Baik
- Tidak Baik
- ▨ Cukup Buruk
- Baik
- Sangat Baik

Frequencies Variabel Y3

		Statistics					
		Y3.1.1	Y3.1.2	Y3.1.3	Y3.1.4	Y3.1.5	Y3.1.6
N	Valid	184	184	184	184	184	184
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.8587	4.2717	4.1576	4.0707	4.1793	3.8533
Std. Error of Mean		.05776	.04093	.04374	.04497	.04396	.05585
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.78346	.55522	.59336	.60994	.59635	.75761
Variance		.614	.308	.352	.372	.356	.574
Range		4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum		710.00	786.00	765.00	749.00	769.00	709.00

		Statistics					
		Y3.2.1	Y3.2.2	Y3.2.3	Y3.2.4	Y3.2.5	Y3.2.6
N	Valid	184	184	184	184	184	184
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5380	3.4130	3.7283	3.9783	3.9946	4.0652
Std. Error of Mean		.06844	.07160	.06318	.04685	.04256	.04599
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.92840	.97119	.85703	.63553	.57732	.62383
Variance		.862	.943	.734	.404	.333	.389
Range		4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum		651.00	628.00	686.00	732.00	735.00	748.00

		Statistics					
		Y3.3.1	Y3.3.2	Y3.3.3	Y3.3.4	Y3.3.5	Y3.3.6
N	Valid	184	184	184	184	184	184
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.9402	3.8533	4.2283	4.2283	4.1739	4.2772
Std. Error of Mean		.05293	.05845	.04020	.03869	.03870	.04037
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.71801	.79286	.54529	.52486	.52498	.54754
Variance		.516	.629	.297	.275	.276	.300
Range		4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Minimum		1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum		725.00	709.00	778.00	778.00	768.00	787.00

		Statistics					
		Y3.4.1	Y3.4.2	Y3.4.3	Y3.4.4	Y3.4.5	Y3.4.6
N	Valid	184	184	184	184	184	184
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2772	4.2772	4.2228	3.9620	3.9728	3.5380
Std. Error of Mean		.03731	.04037	.04000	.05837	.05790	.07967
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.50605	.54754	.54253	.79181	.78533	1.08071
Variance		.256	.300	.294	.627	.617	1.168
Range		2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum		787.00	787.00	777.00	729.00	731.00	651.00

Frequency Table

		Y3.1.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Perc
Valid	Sangat Tidak Setuju				
	Tidak Setuju	2	1.1		
	Ragu-Ragu	14	7.6	1.1	
	Setuju	17	9.2	7.6	
	Sangat Setuju	126	68.5	9.2	
	Total	25		68.5	1
		184	100.0	13.6	6
				100.0	10

		Y3.1.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.5		
	Ragu-Ragu	7	3.8	.5	.5
	Setuju	117	63.6	3.8	4.3
	Sangat Setuju	59	32.1	63.6	67.9
	Total	184	100.0	32.1	100.0

		Y3.1.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	1.1	1.1	1.1
	Ragu-Ragu	14	7.6	7.6	8.7
	Setuju	121	65.8	65.8	74.5
	Sangat Setuju	47	25.5	25.5	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

		Y3.1.4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Perc
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.5	.5	
	Tidak Setuju	3	1.6	1.6	
	Ragu-Ragu	13	7.1	7.1	
	Setuju	132	71.7	71.7	8
	Sangat Setuju	35	19.0	19.0	10
	Total	184	100.0	100.0	

		Y3.1.5			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.5		
	Tidak Setuju	2	1.1	.5	
	Ragu-Ragu	7	3.8	1.1	
	Setuju	127	69.0	3.8	1
	Sangat Setuju	47	25.5	69.0	5
	Total	184	100.0	25.5	74
				100.0	100

		Y3.1.6			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	1.6		
	Tidak Setuju	9	4.9	1.6	1.
	Ragu-Ragu	23	12.5	4.9	6.
	Setuju	126	68.5	12.5	19.
	Sangat Setuju	23	12.5	68.5	87.
	Total	184	100.0	12.5	100.
				100.0	

		Y3.2.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.1	1.1	1.
	Tidak Setuju	31	16.8	16.8	17.1
	Ragu-Ragu	36	19.6	19.6	37.1
	Setuju	96	52.2	52.2	89.1
	Sangat Setuju	19	10.3	10.3	100.1
	Total	184	100.0	100.0	

		Y3.2.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	2.2	2.2	2.2
	Tidak Setuju	37	20.1	20.1	22.3
	Ragu-Ragu	37	20.1	20.1	42.4
	Setuju	91	49.5	49.5	91.8
	Sangat Setuju	15	8.2	8.2	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

Y3.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	23	12.5		
Ragu-Ragu	30	16.3	12.5	12.5
Setuju	105	57.1	16.3	28.8
Sangat Setuju	26	14.1	57.1	85.9
Total	184	100.0	14.1	100.0
			100.0	

Y3.2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	4.9		
Ragu-Ragu	12	6.5	4.9	4.9
Setuju	137	74.5	6.5	11.4
Sangat Setuju	26	14.1	74.5	85.9
Total	184	100.0	14.1	100.0
			100.0	

Y3.2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	2.2		
Ragu-Ragu	19	10.3	2.2	2.2
Setuju	135	73.4	10.3	12.5
Sangat Setuju	26	14.1	73.4	85.9
Total	184	100.0	14.1	100.0
			100.0	

Y3.2.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	1.1		
Tidak Setuju	2	1.1	1.1	1.1
Ragu-Ragu	12	6.5	1.1	2.2
Setuju	134	72.8	6.5	8.7
Sangat Setuju	34	18.5	72.8	81.5
Total	184	100.0	18.5	100.0
			100.0	

		Y3.3.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3			
	Tidak Setuju	7	1.6	1.6	
	Ragu-Ragu	14	3.8	3.8	1.6
	Setuju	134	7.6	7.6	5.4
	Sangat Setuju	26	72.8	72.8	13.0
	Total	184	14.1	14.1	85.6
			100.0	100.0	100.0

		Y3.3.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.5	.5	
	Tidak Setuju	15	8.2	8.2	.5
	Ragu-Ragu	22	12.0	12.0	8.7
	Setuju	118	64.1	64.1	20.7
	Sangat Setuju	28	15.2	15.2	84.8
	Total	184	100.0	100.0	100.0

		Y3.3.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.5	.5	.5
	Ragu-Ragu	8	4.3	4.3	4.9
	Setuju	123	66.8	66.8	71.7
	Sangat Setuju	52	28.3	28.3	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

		Y3.3.4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.5	.5	.5
	Ragu-Ragu	6	3.3	3.3	3.8
	Setuju	127	69.0	69.0	72.8
	Sangat Setuju	50	27.2	27.2	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

Y3.3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.5		
	Ragu-Ragu	9	4.9	.5	
	Setuju	131	71.2	4.9	.5
	Sangat Setuju	43	23.4	71.2	5.4
	Total	184	100.0	23.4	76.6
				100.0	100.0

Y3.3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.5		
	Ragu-Ragu	6	3.3	.5	.5
	Setuju	118	64.1	3.3	3.8
	Sangat Setuju	59	32.1	64.1	67.9
	Total	184	100.0	32.1	100.0

Y3.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-Ragu	5	2.7	2.7	2.7
	Setuju	123	66.8	66.8	69.6
	Sangat Setuju	56	30.4	30.4	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

Y3.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.5	.5	.5
	Ragu-Ragu	6	3.3	3.3	3.8
	Setuju	118	64.1	64.1	67.9
	Sangat Setuju	59	32.1	32.1	100.0
	Total	184	100.0	100.0	

Y3.4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1			
Ragu-Ragu	8	.5	.5	
Setuju	124	4.3	4.3	.5
Sangat Setuju	51	67.4	67.4	4.9
Total	184	27.7	27.7	72.3
		100.0	100.0	100.0

Y3.4.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Perc
Valid Sangat Tidak Setuju	2	1.1	1.1	
Tidak Setuju	9	4.9	4.9	
Ragu-Ragu	22	12.0	12.0	1
Setuju	112	60.9	60.9	7
Sangat Setuju	39	21.2	21.2	10
Total	184	100.0	100.0	

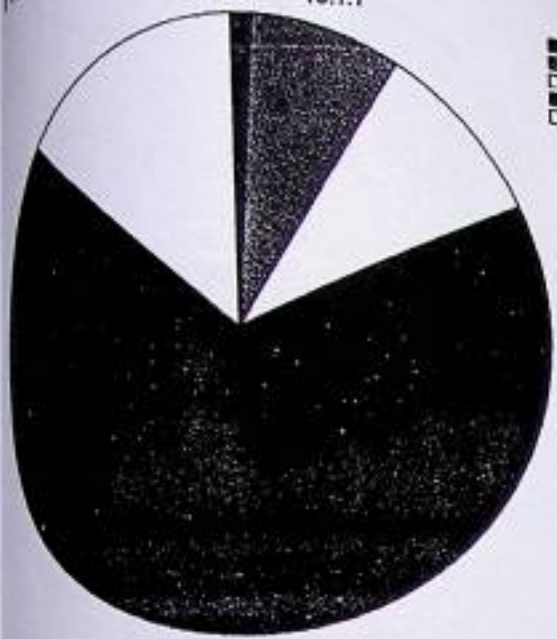
Y3.4.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Perc
Valid Sangat Tidak Setuju	2	1.1	1.1	
Tidak Setuju	8	4.3	4.3	
Ragu-Ragu	23	12.5	12.5	1
Setuju	111	60.3	60.3	7
Sangat Setuju	40	21.7	21.7	10
Total	184	100.0	100.0	

Y3.4.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Perc
Valid Sangat Tidak Setuju	8	4.3	4.3	
Tidak Setuju	31	16.8	16.8	21
Ragu-Ragu	28	15.2	15.2	36
Setuju	88	47.8	47.8	84
Sangat Setuju	29	15.8	15.8	100
Total	184	100.0	100.0	

Y3.1.1



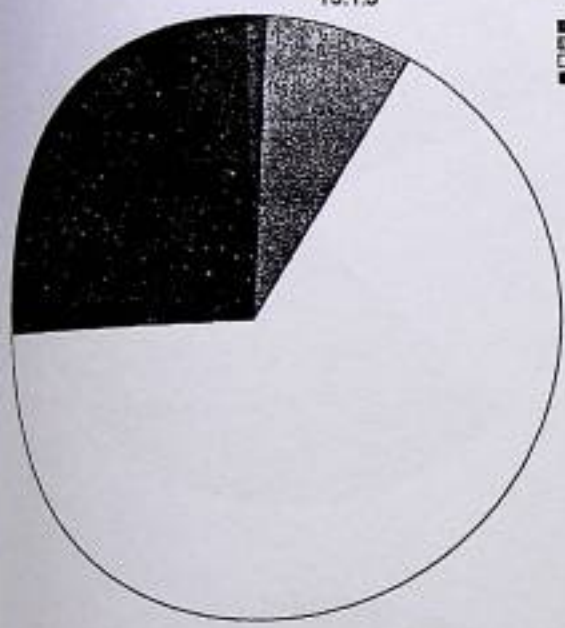
- Sangat Baik
- Tidak Baik
- Baik
- Cukup
- Sangat Baik

Y3.1.2



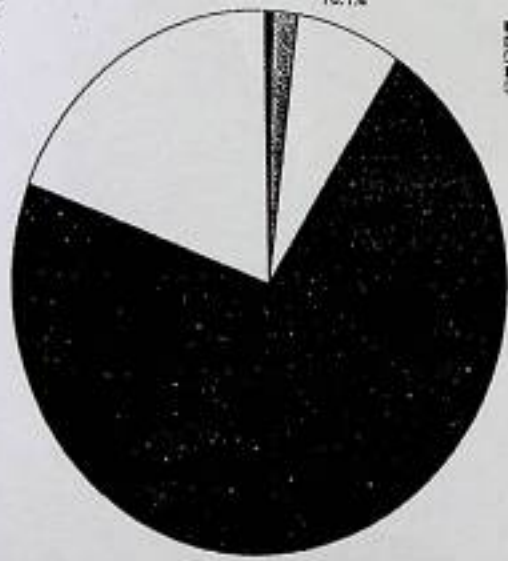
- Tidak Baik
- Sangat Baik
- Baik
- Cukup
- Sangat Baik

Y3.1.3

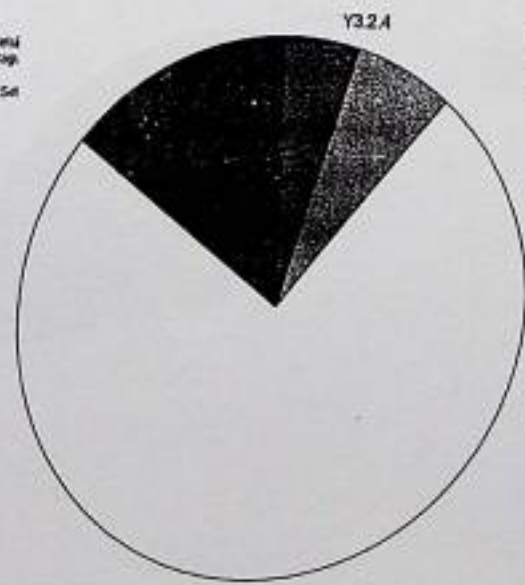
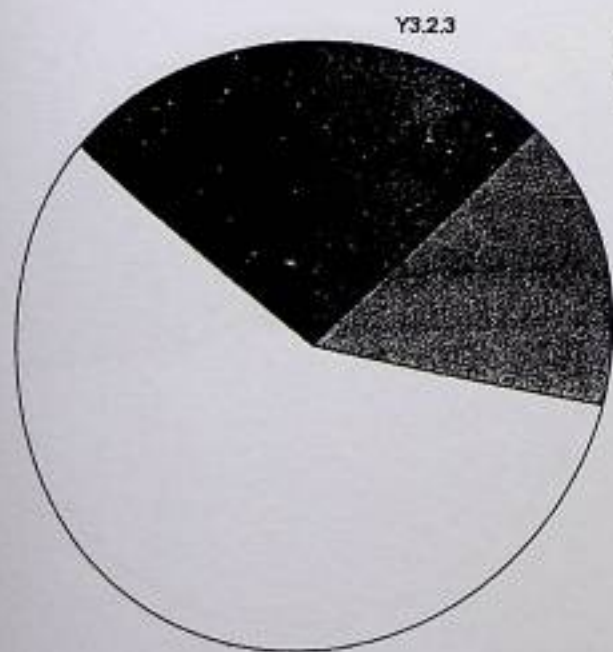
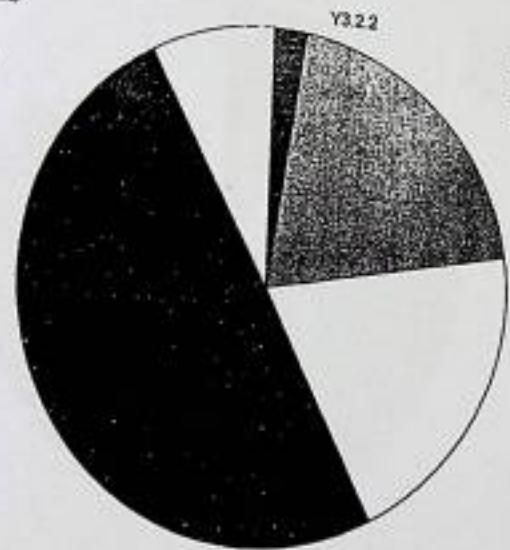
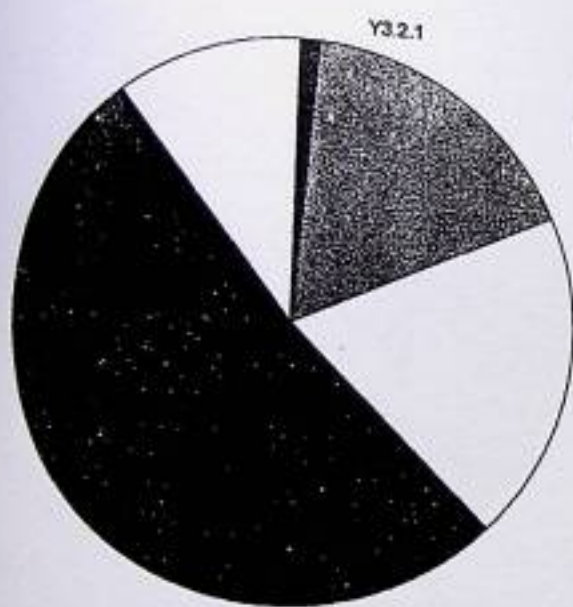
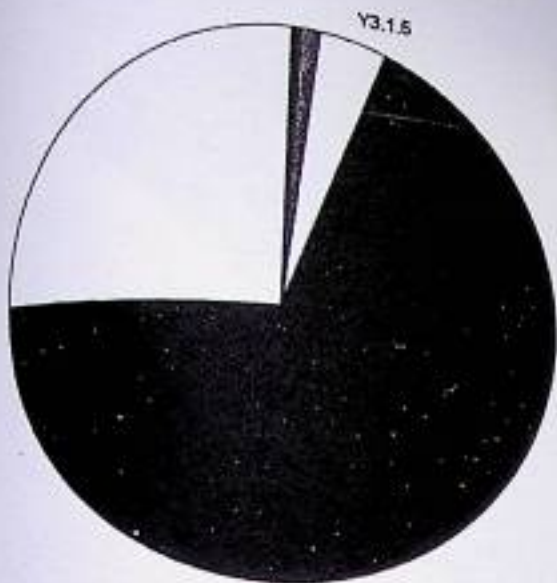


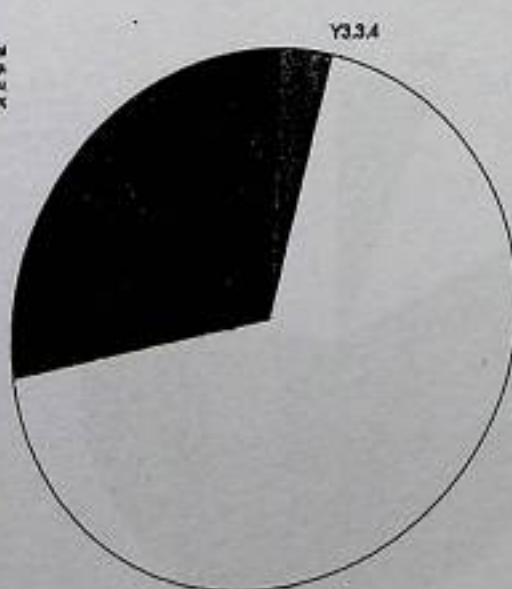
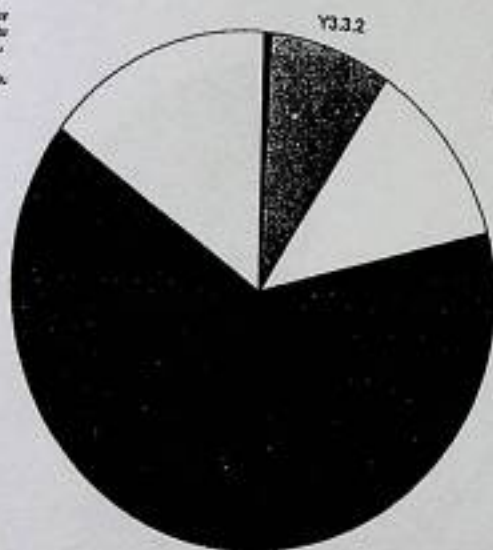
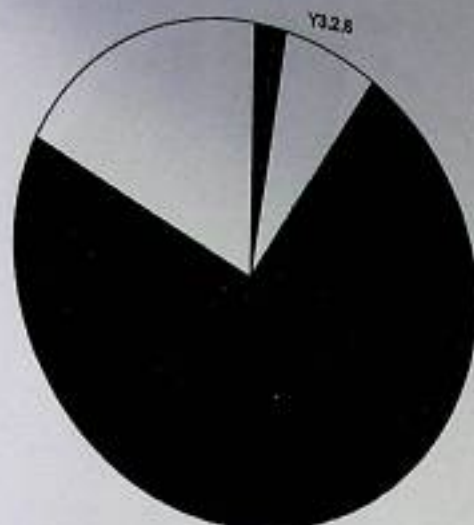
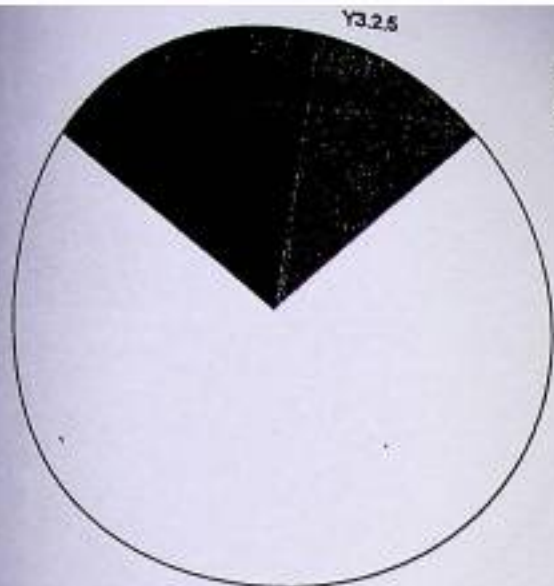
- Tidak Baik
- Sangat Baik
- Baik
- Cukup
- Sangat Baik

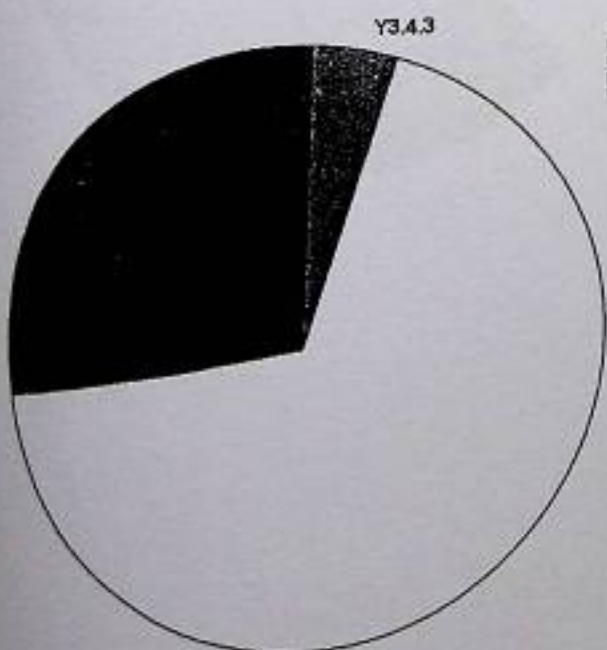
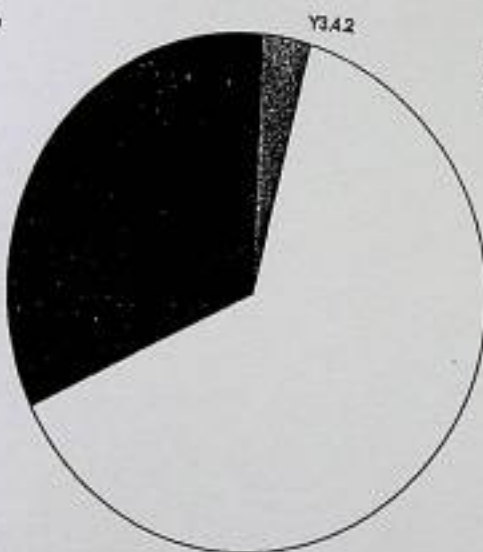
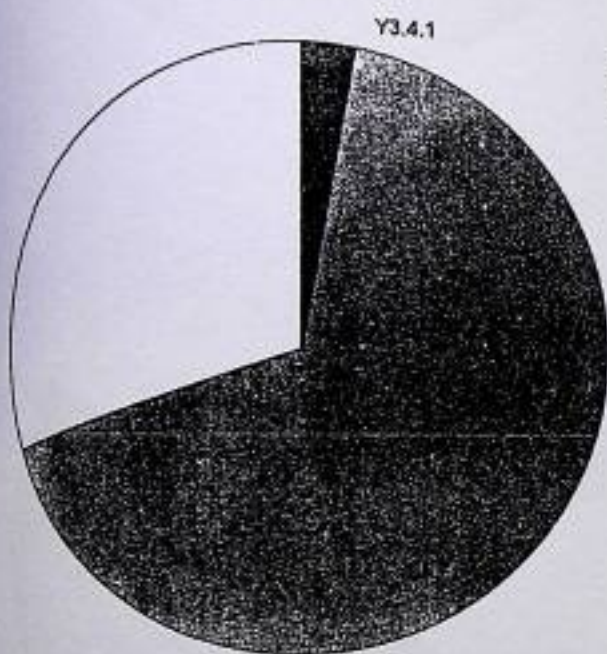
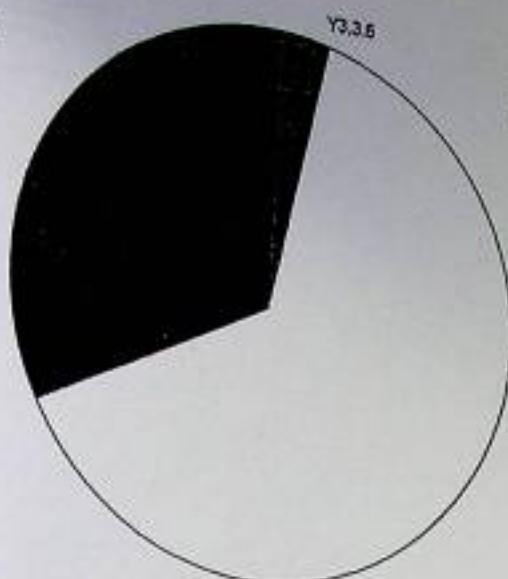
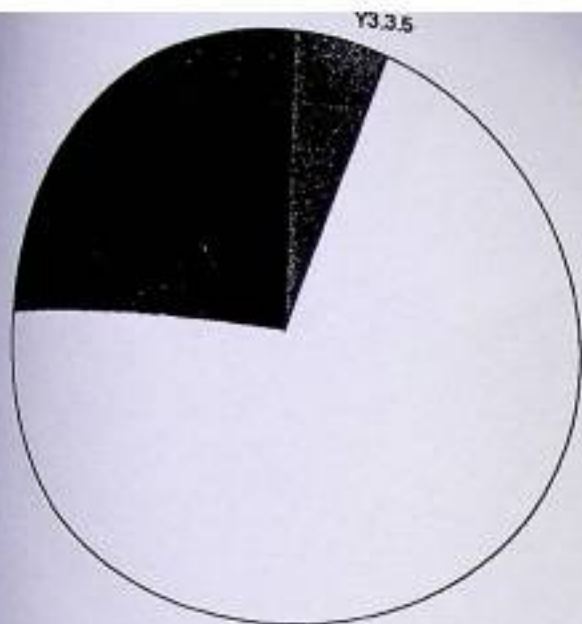
Y3.1.4



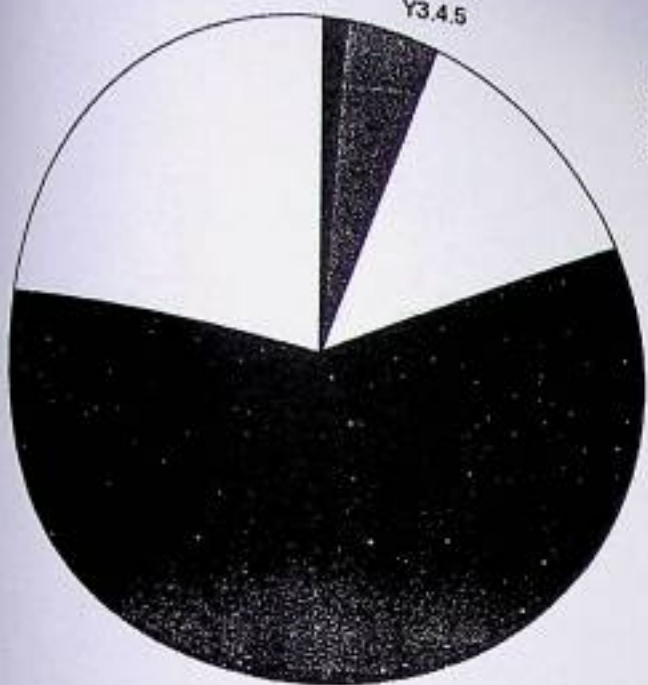
- Sangat Baik
- Baik
- Cukup
- Baik
- Sangat Baik







Y3.4.5

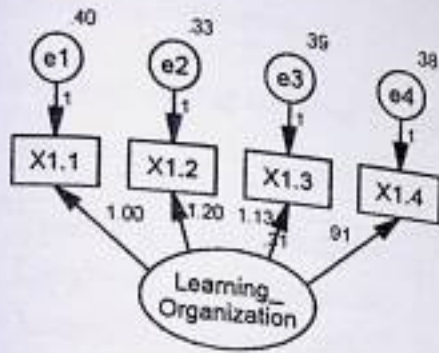


- Sangat Tidak Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Setuju
- Sangat Setuju
- Tidak Setuju

Y3.4.6

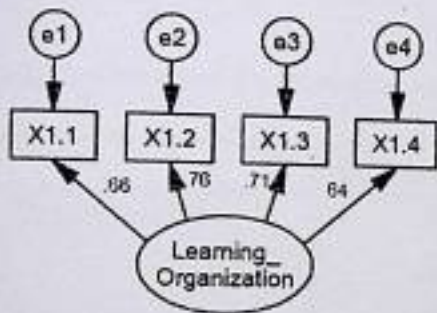


- Sangat Tidak Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Setuju
- Sangat Setuju
- Tidak Setuju



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 4.608
 Probability = .100
 DF = 2
 CMIN-DF = 2.304
 RMSEA = .080
 AGFI = .944
 GFI = .989
 TLI = .965
 CFI = .988



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 4.608
 Probability = .100
 DF = 2
 CMIN-DF = 2.304
 RMSEA = .080
 AGFI = .944
 GFI = .989
 TLI = .965
 CFI = .988

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

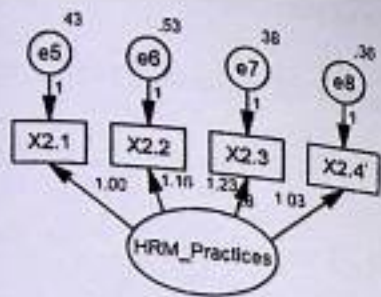
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.1 <--- Learning_Organization	1.000				
X1.2 <--- Learning_Organization	1.205	.150	8.044	***	
X1.3 <--- Learning_Organization	1.135	.145	7.822	***	
X1.4 <--- Learning_Organization	.915	.126	7.237	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1.1 <--- Learning_Organization	.662
X1.2 <--- Learning_Organization	.760
X1.3 <--- Learning_Organization	.713
X1.4 <--- Learning_Organization	.636

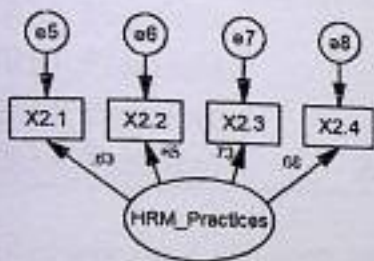
Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Learning_Organization	.311	.066	4.729	***	
e1	.398	.050	7.958	***	
e2	.329	.052	6.308	***	
e3	.386	.054	7.216	***	
e4	.383	.046	8.251	***	



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 1.632
 Probability = .442
 DF = 2
 CMIN-DF = .816
 RMSEA = .000
 AGFI = .980
 GFI = .996
 TLI = 1.006
 CFI = 1.000



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 1.632
 Probability = .442
 DF = 2
 CMIN-DF = .816
 RMSEA = .000
 AGFI = .980
 GFI = .996
 TLI = 1.006
 CFI = 1.000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

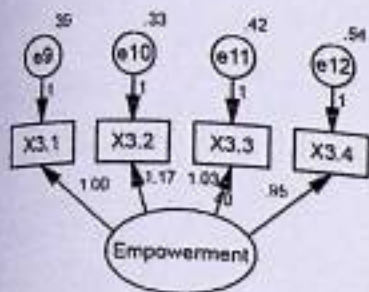
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2.1 <--- HRM_Practices	1.000				
X2.2 <--- HRM_Practices	1.165	.169	6.890	***	
X2.3 <--- HRM_Practices	1.229	.169	7.284	***	
X2.4 <--- HRM_Practices	1.032	.146	7.044	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2.1 <--- HRM_Practices	.633
X2.2 <--- HRM_Practices	.651
X2.3 <--- HRM_Practices	.730
X2.4 <--- HRM_Practices	.676

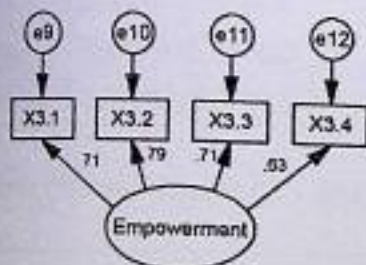
Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HRM_Practices	.284	.065	4.385	***	
e5	.425	.053	8.016	***	
e6	.525	.067	7.799	***	
e7	.377	.058	6.512	***	
e8	.360	.048	7.452	***	



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 2.243
 Probability = .326
 DF = 2
 CMIN-DF = 1.122
 RMSEA = .024
 AGFI = .974
 GFI = .995
 TLI = .997
 CFI = .999



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 2.243
 Probability = .326
 DF = 2
 CMIN-DF = 1.122
 RMSEA = .024
 AGFI = .974
 GFI = .995
 TLI = .997
 CFI = .999

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

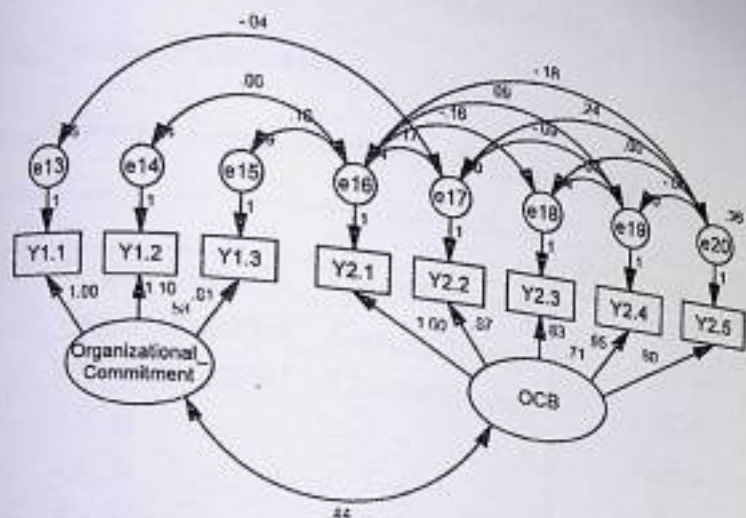
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3.1 <--- Empowerment	1.000				
X3.2 <--- Empowerment	1.165	.130	8.969	***	
X3.3 <--- Empowerment	1.029	.121	8.474	***	
X3.4 <--- Empowerment	.950	.123	7.717	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X3.1 <--- Empowerment	.711
X3.2 <--- Empowerment	.787
X3.3 <--- Empowerment	.708
X3.4 <--- Empowerment	.631

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Empowerment	.396	.076	5.239	***	
e9	.388	.051	7.554	***	
e10	.330	.055	6.055	***	
e11	.418	.055	7.602	***	
e12	.540	.064	8.489	***	



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 18.092

Probability = .012

DF = 7

CMIN-DF = 2.585

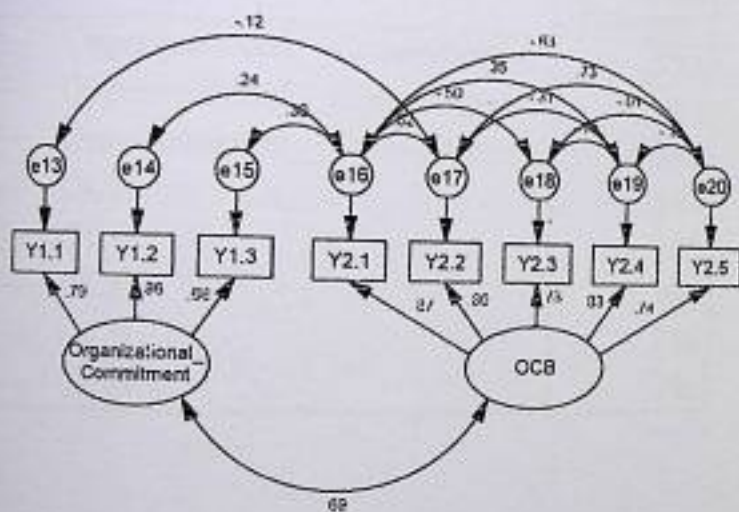
RMSEA = .088

AGFI = .885

GFI = .978

TLI = .959

CFI = .990



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 18.092

Probability = .012

DF = 7

CMIN-DF = 2.585

RMSEA = .088

AGFI = .885

GFI = .978

TLI = .959

CFI = .990

Estimate (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

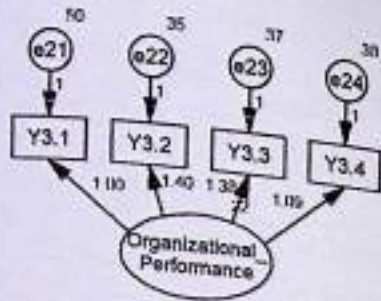
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1.1 <--- Organizational _ Commitment	1.000				
Y1.2 <--- Organizational _ Commitment	1.102	.098	11.283	***	
Y1.3 <--- Organizational _ Commitment	.807	.088	9.135	***	
Y2.1 <--- OCB	1.000				
Y2.2 <--- OCB	.872	.123	7.112	***	
Y2.3 <--- OCB	.832	.127	6.542	***	
Y2.4 <--- OCB	.955	.086	11.068	***	
Y2.5 <--- OCB	.796	.122	6.503	***	

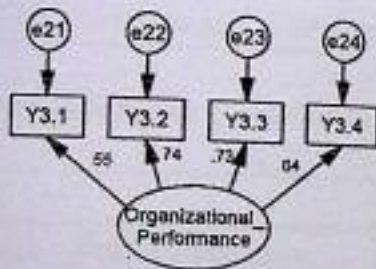
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1.1 <--- Organizational _ Commitment	.786
Y1.2 <--- Organizational _ Commitment	.862
Y1.3 <--- Organizational _ Commitment	.658
Y2.1 <--- OCB	.867
Y2.2 <--- OCB	.803
Y2.3 <--- OCB	.729
Y2.4 <--- OCB	.826
Y2.5 <--- OCB	.745



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 3.637
 Probability = .162
 DF = 2
 CMIN-DF = 1.819
 RMSEA = .063
 AGFI = .956
 GFI = .991
 TLI = .974
 CFI = .991



Goodness Of Fit Full Model

Chi-Square = 3.637
 Probability = .162
 DF = 2
 CMIN-DF = 1.819
 RMSEA = .063
 AGFI = .956
 GFI = .991
 TLI = .974
 CFI = .991

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3.1 <--- Organizational_Performance	1.000				
Y3.2 <--- Organizational_Performance	1.402	.212	6.625	***	
Y3.3 <--- Organizational_Performance	1.379	.209	6.590	***	
Y3.4 <--- Organizational_Performance	1.093	.176	6.215	***	

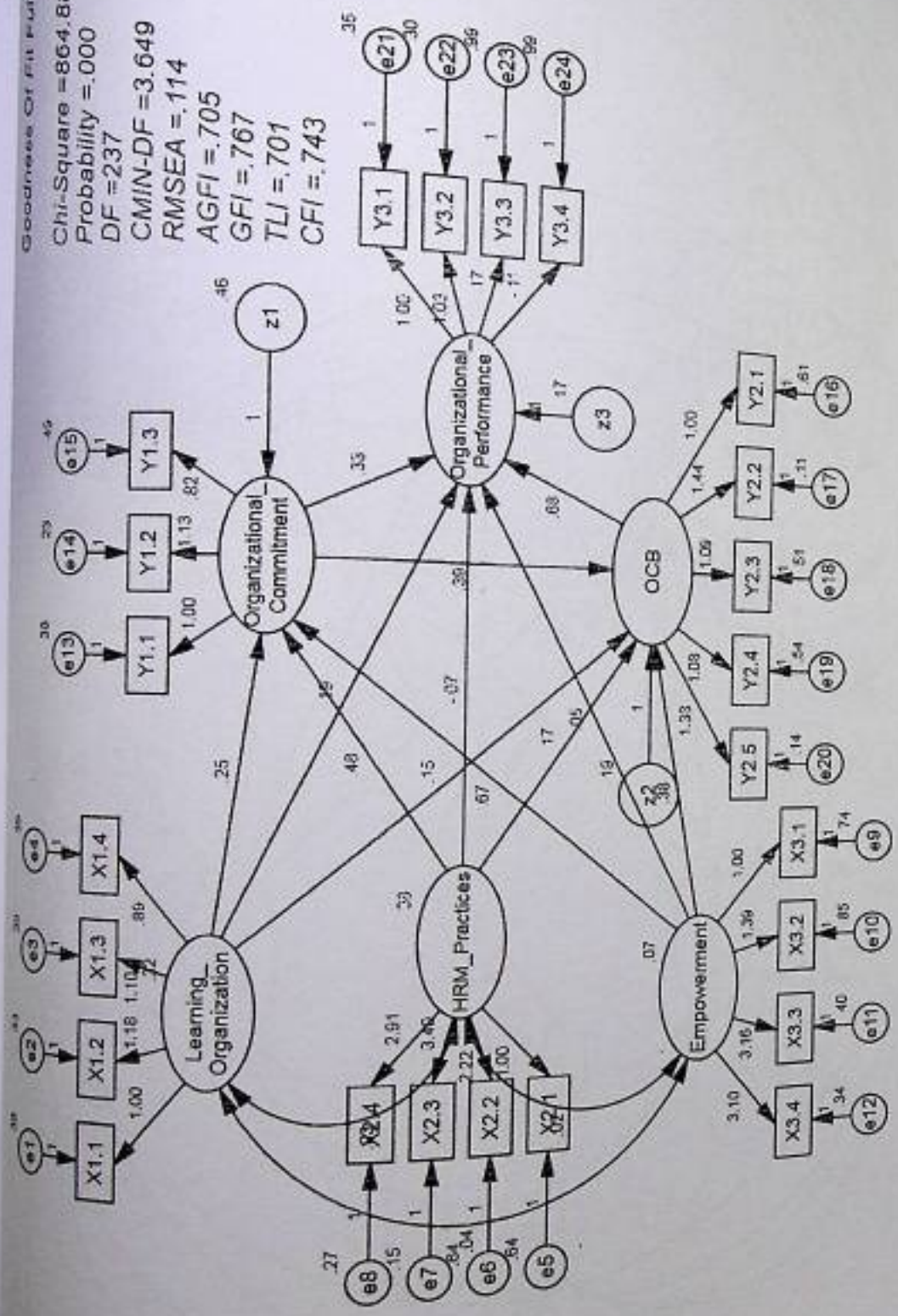
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y3.1 <--- Organizational_Performance	.551
Y3.2 <--- Organizational_Performance	.745
Y3.3 <--- Organizational_Performance	.729
Y3.4 <--- Organizational_Performance	.639

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Organizational_Performance	.220	.059	3.755	***	
e21	.504	.057	8.803	***	
e22	.347	.056	6.236	***	
e23	.368	.056	6.557	***	
e24	.380	.048	8.006	***	

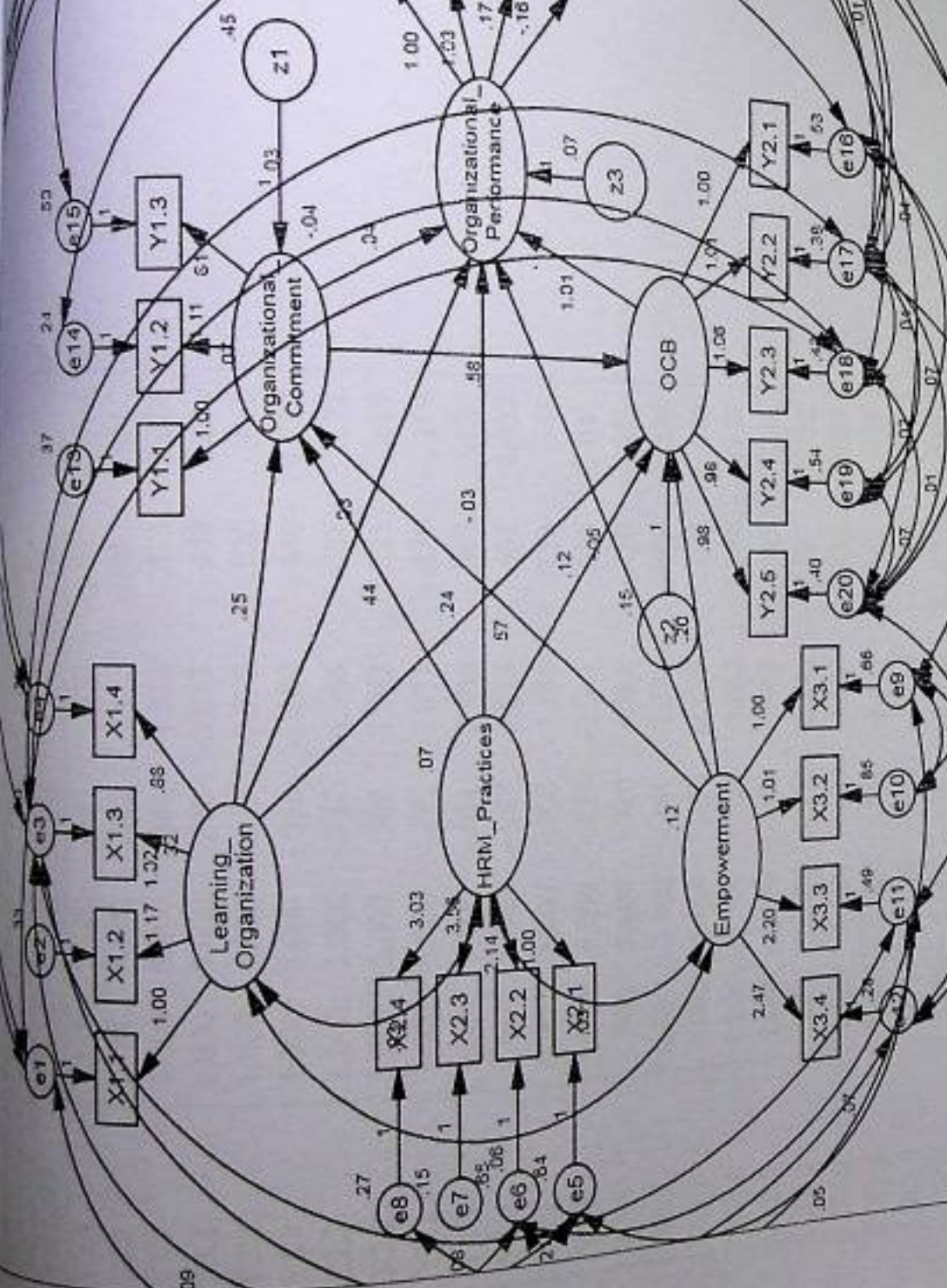
Chi-Square = 864.885
 Probability = .000
 DF = 237
 GMIN-DF = 3.649
 RMSEA = .114
 AGFI = .705
 GFI = .767
 TLI = .701
 CFI = .743



Goodness of Fit Full Model

Chi-Square = 266.4
 Probability = .000

DF = 106
 RMSEA = 0.06
 NFI = 0.96
 AGFI = 0.98
 GFI = 0.99
 TLI = 0.99
 CFI = 0.99



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y3.4	2.000	5.000	.057	.332	-1.059	-3.094
Y3.3	2.000	5.000	.082	.478	-1.082	-3.162
Y3.2	1.000	5.000	-.846	-4.943	.474	1.386
Y3.1	1.000	5.000	-.858	-5.013	.458	1.339
Y2.5	1.000	5.000	-.475	-2.779	.020	.059
Y2.4	1.000	5.000	-.556	-3.250	-.440	-1.287
Y2.3	1.000	5.000	-.747	-4.366	.058	.171
Y2.2	1.000	5.000	-.580	-3.392	.225	.659
Y2.1	1.000	5.000	-.492	-2.873	-.379	-1.109
Y1.3	1.000	5.000	-.651	-3.806	.047	.136
Y1.2	1.000	5.000	-.947	-5.536	.661	1.932
Y1.1	1.000	5.000	-.708	-4.138	.133	.388
X3.4	1.000	5.000	-.435	-2.541	-.698	-2.041
X3.3	1.000	5.000	-.720	-4.208	-.430	-1.256
X3.2	2.000	5.000	-.440	-2.574	-.868	-2.538
X3.1	1.000	5.000	-.450	-2.633	-.368	-1.076
X2.4	1.000	5.000	-.524	-3.062	-.389	-1.138
X2.3	1.000	5.000	-.676	-3.953	-.085	-.248
X2.2	1.000	5.000	-.538	-3.142	-.599	-1.752
X2.1	1.000	5.000	-.432	-2.523	-.236	-.690
X1.4	1.000	5.000	-.586	-3.427	.145	.424
X1.3	1.000	5.000	-.431	-2.518	-.445	-1.301
X1.2	2.000	5.000	-.363	-2.122	-.870	-2.543

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.1	2.000	5.000	-.282	-1.646	-.757	-2.214
Multivariate				84.877	17.200	

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
165	107.731	.000	.000
202	70.480	.000	.000
3	68.433	.000	.000
2	52.165	.001	.000
43	50.657	.001	.000
27	49.152	.002	.000
161	47.700	.003	.000
136	45.911	.005	.000
108	45.619	.005	.000
109	45.272	.005	.000
90	44.163	.007	.000
121	43.532	.009	.000
22	42.991	.010	.000
149	40.717	.018	.000
25	38.712	.029	.001
70	38.641	.030	.000
129	37.432	.040	.004
182	37.218	.042	.002
151	35.873	.056	.024

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
137	35.707	.059	.018
28	35.462	.062	.016
92	35.270	.064	.014
61	34.498	.076	.041
6	34.300	.079	.037
74	34.270	.080	.023
46	34.135	.082	.019
146	33.573	.093	.040
188	33.227	.099	.053
19	32.588	.113	.122
162	32.543	.114	.093
100	32.397	.117	.085
120	32.185	.122	.090
10	32.152	.123	.066
189	31.797	.132	.096
78	30.575	.166	.463
40	30.559	.167	.398
123	30.058	.183	.563
125	30.038	.183	.501
205	29.438	.204	.714
72	29.319	.208	.706
122	29.095	.217	.743
148	29.068	.218	.696
26	29.025	.219	.654

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
198	28.888	.224	.657
62	28.849	.226	.613
9	28.845	.226	.550
33	28.519	.239	.651
7	28.481	.240	.608
147	28.450	.242	.560
102	28.391	.244	.527
12	28.271	.249	.527
199	27.378	.287	.873
93	27.260	.292	.875
135	27.158	.297	.872
172	27.128	.299	.847
59	27.095	.300	.820
145	27.065	.301	.789
101	26.856	.311	.829
171	26.639	.322	.867
76	26.621	.322	.838
134	26.616	.323	.800
103	26.577	.325	.773
20	26.573	.325	.726
195	26.454	.331	.735
187	26.351	.336	.736
95	26.067	.350	.818
18	25.750	.366	.893

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
193	25.712	.368	.875
204	25.628	.372	.871
107	25.134	.398	.960
75	25.057	.403	.958
173	24.841	.414	.973
85	24.537	.431	.988
190	24.446	.436	.988
11	24.383	.440	.987
94	24.266	.446	.988
35	24.222	.449	.986
154	23.781	.474	.997
191	23.639	.482	.998
126	23.537	.488	.998
141	23.534	.489	.997
139	23.531	.489	.996
30	23.445	.494	.996
91	23.383	.497	.995
203	23.188	.509	.997
42	23.011	.519	.998
1	22.982	.521	.998
65	22.960	.522	.997
114	22.958	.522	.995
119	22.882	.527	.995
200	22.869	.528	.993

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
55	22.655	.540	.996
168	22.501	.549	.998
155	22.499	.550	.996
160	22.249	.564	.999
185	22.091	.574	.999
130	21.851	.588	1.000
170	21.828	.590	.999
158	21.727	.596	1.000
152	21.613	.602	1.000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Organizational_Commitment <---	.245	.115	2.137	.033	par_19
Organizational_Commitment <---	.479	.242	1.975	.048	par_22
Organizational_Commitment <---	.665	.295	2.257	.024	par_25
OCB <---	.152	.077	1.974	.048	par_21
OCB <---	.166	.149	1.114	.265	par_24
OCB <---	.382	.191	1.997	.046	par_27
OCB <---	.392	.072	5.467	***	par_28

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Organizational_Performance	.190	.093	2.046	.041	par_20
Organizational_Performance	-.073	.174	-.419	.675	par_23
Organizational_Performance	.049	.200	.243	.808	par_26
Organizational_Performance	.325	.087	3.745	***	par_29
Organizational_Performance	.680	.127	5.357	***	par_30
Organizational_Performance	1.000				
X1.1	1.180	.141	8.344	***	par_1
X1.2	1.101	.137	8.017	***	par_2
X1.3	.889	.121	7.373	***	par_3
X1.4	1.000				
X2.1	2.217	.519	4.269	***	par_4
X2.2	3.403	.746	4.563	***	par_5
X2.3	2.912	.639	4.559	***	par_6
X2.4	1.000				
X3.1	1.387	.435	3.191	.001	par_7
X3.2	3.162	.818	3.864	***	par_8
X3.3	3.103	.804	3.860	***	par_9
X3.4	1.000				
Y1.1	1.130	.100	11.352	***	par_10
Y1.2	.824	.090	9.147	***	par_11
Y1.3	1.000				
Y2.1	1.444	.144	10.005	***	par_12
Y2.2	1.086	.135	8.030	***	par_13
Y2.3	1.078	.136	7.909	***	par_14
Y2.4					

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2.5	1.376	.139	9.873	***	par_15
Y3.1	1.000				
Y3.2	1.028	.093	11.090	***	par_16
Y3.3	.168	.101	1.662	.097	par_17
Y3.4	-.114	.101	-1.135	.257	par_18

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Organizational_Commitment <--- Learning_Organization	.186
Organizational_Commitment <--- HRM_Practices	.177
Organizational_Commitment <--- Empowerment	.240
OCB <--- Learning_Organization	.145
OCB <--- HRM_Practices	.077
OCB <--- Empowerment	.173
OCB <--- Organizational_Commitment	.493
Organizational_Performance <--- Learning_Organization	.143
Organizational_Performance <--- HRM_Practices	-.027
Organizational_Performance <--- Empowerment	.017
Organizational_Performance <--- Organizational_Commitment	.323
Organizational_Performance <--- OCB	.536
X1.1 <--- Learning_Organization	.676
X1.2 <--- Learning_Organization	.760
X1.3 <--- Learning_Organization	.706
X1.4 <--- Learning_Organization	.630

	Estimate
X2.1	.327
X2.2	.608
X2.3	.924
X2.4	.839
X3.1	.300
X3.2	.377
X3.3	.804
X3.4	.821
Y1.1	.774
Y1.2	.870
Y1.3	.661
Y2.1	.607
Y2.2	.933
Y2.3	.670
Y2.4	.656
Y2.5	.907
Y3.1	.788
Y3.2	.818
Y3.3	.126
Y3.4	-.086