



**PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
WORK ENGAGEMENT PADA KARYAWAN
BANK BUKOPIN JEMBER**

*THE EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION ON EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH WORK ENGAGEMENT AT
BUKOPIN BANK EMPLOYEES IN JEMBER*

SKRIPSI

Oleh:

SUKMA APRILIA PUTRI

NIM. 160810201033

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
TAHUN 2020**



**PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
WORK ENGAGEMENT PADA KARYAWAN
BANK BUKOPIN JEMBER**

*THE EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION ON EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH WORK ENGAGEMENT AT
BUKOPIN BANK EMPLOYEES IN JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

SUKMA APRILIA PUTRI

NIM. 160810201033

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JEMBER

TAHUN 2020

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Sukma Aprilia Putri
NIM : 160810201033
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
: Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Karyawan
Judul : melalui *Work Engagement* pada Karyawan Bank Bukopin
Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 2 Januari 2020

Yang menyatakan,

Sukma Aprilia Putri

NIM 160810201033

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement* pada Karyawan Bank Bukopin Jember
Nama Mahasiswa : Sukma Aprilia Putri
NIM : 160810201033
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Disetujui Tanggal : 2 Desember 2019

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA.

Dr. Arnis Budi Susanto, S.E., M.Si.

NIP. 19750106 200003 2 001

NIP. 760014663

Mengetahui,
Koordinator Program Studi
SI Manajemen

Hadi Paramu, S.E., M.B.A., Ph.D.

NIP. 19690120 199303 1 002

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI *WORK ENGAGEMENT* PADA
KARYAWAN BANK BUKOPIN JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Sukma Aprilia Putri

NIM : 160810201033

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

09 Januari 2020

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Sri Wahyu Lelly H.S., S.E., M.Si. : (.....)

NIP. 19740502 200003 2 001

Sekretaris : Chairul Saleh, S.E., M.Si. : (.....)

NIP. 19690306 199903 1 001

Anggota : Ana Mufidah, S.E., M.M. : (.....)

NIP. 19800201 200501 2 001

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

FOTO 4X6

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA.

NIP. 19710727 199512 1 001

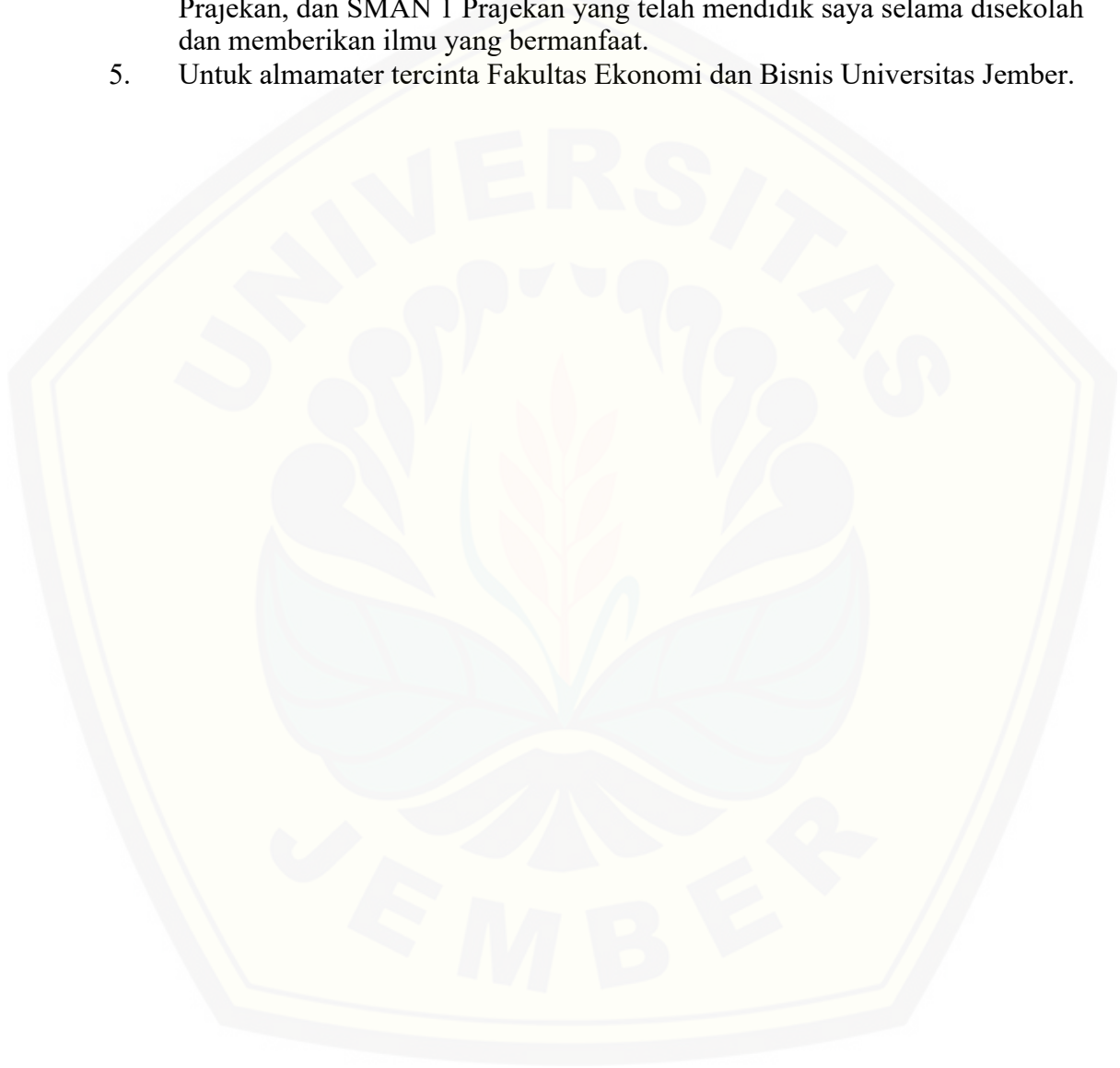
PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

1. Mama tercinta Riskiyah yang telah memberikan kasih sayang, dukungan, tenaga, pikiran, semangat dan seluruh hidupnya untuk membesarkan dan

mendidik saya, serta doa yang selalu dipanjatkan di setiap waktu untuk saya dan yang telah menyekolahkan saya hingga perguruan tinggi.

2. Ayah saya Aryadi Irianto yang telah memberikan kasih sayang, dukungan, dan doa.
3. Kakak saya Yany Arlita Putri dan kakak ipar saya Novembri Ika Teguh Wiratno yang telah memberikan perhatian, semangat, dan doa.
4. Guru-guru saya di TK Al-Arif Prajekan, SDN 1 Prajekan Kidul, SMPN 1 Prajekan, dan SMAN 1 Prajekan yang telah mendidik saya selama disekolah dan memberikan ilmu yang bermanfaat.
5. Untuk almamater tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.



MOTTO

All our dreams can come true if we have the courage to pursue them.

(Walt Disney)

Once you choose hope, anything's possible.

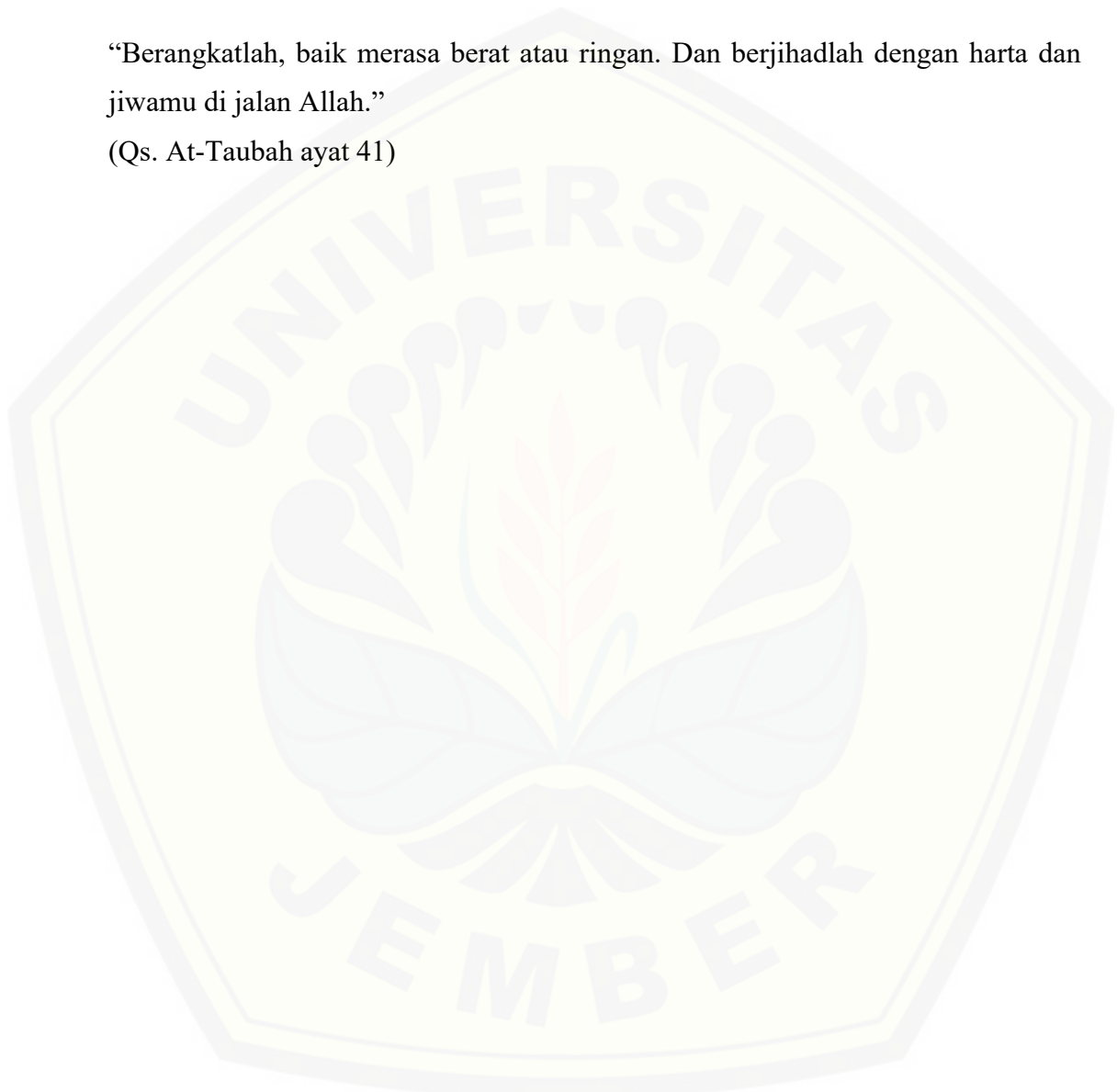
(Christopher Reeve)

“Barang siapa yang bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhan tersebut untuk kebaikan dirinya sendiri.”

(Qs. Al-Ankabut Ayat 6)

“Berangkatlah, baik merasa berat atau ringan. Dan berjihadlah dengan harta dan jiwamu di jalan Allah.”

(Qs. At-Taubah ayat 41)



RINGKASAN

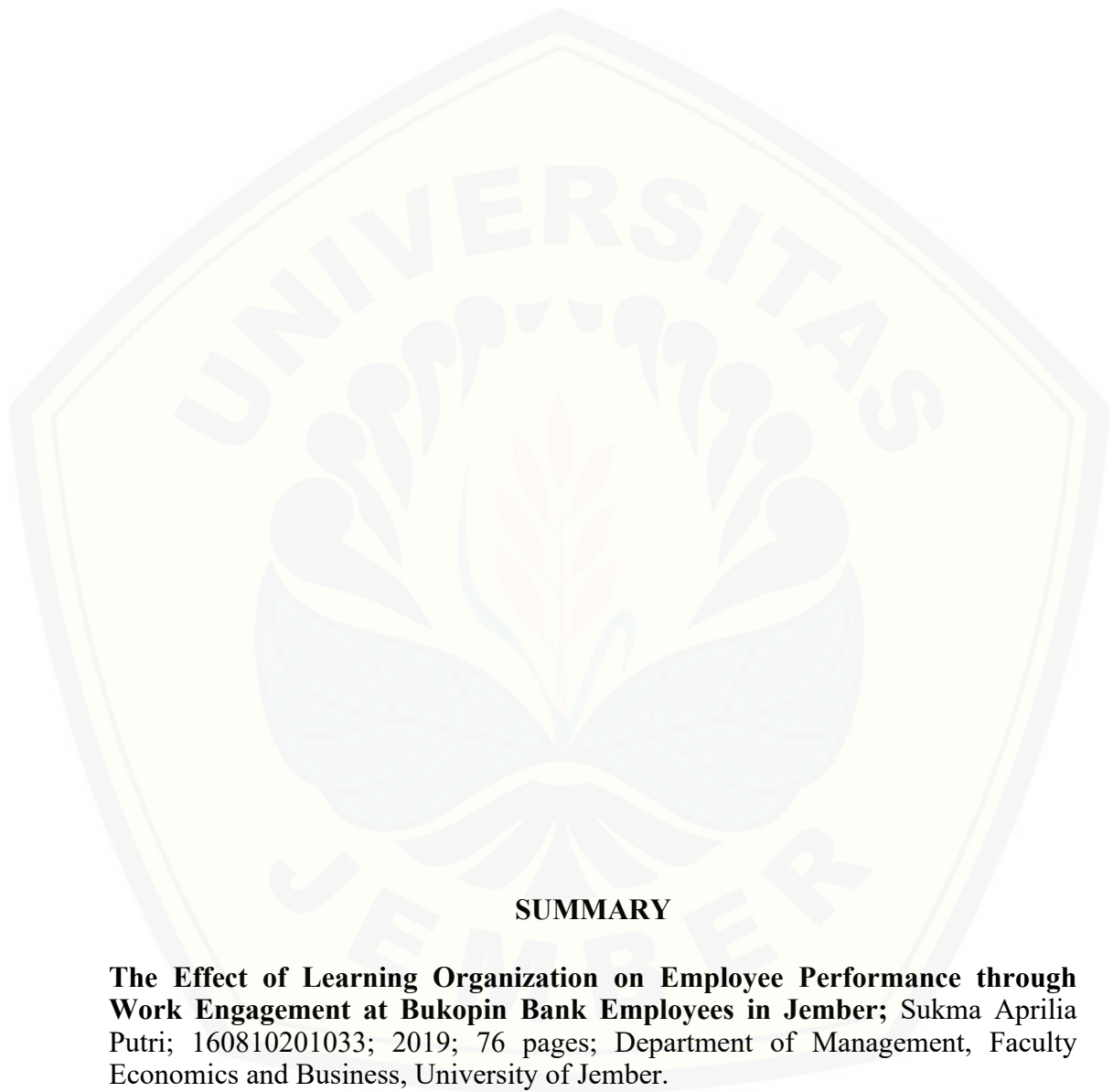
Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement* pada Karyawan Bank Bukopin Jember; Sukma Aprilia Putri; 160810201033; 2019; 76 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Perusahaan membutuhkan manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui usaha-usaha yang dilakukan. Pencapaian tujuan tidak cukup

hanya dengan mengandalkan manajemen, tapi juga harus diimbangi dengan kiat-kiat agar tujuan perusahaan tercapai. Dalam hal ini Sumber Daya Manusia menjadi kunci dalam mencapai tujuan perusahaan. Sehingga Sumber Daya Manusia yang dimiliki perusahaan harus diberdayakan secara profesional yang dapat dilihat dari kinerja karyawannya. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah *learning organization*, dimana sebuah perusahaan membangun kesadaran belajar untuk meningkatkan pengetahuan karyawan. Selain *learning organization*, hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah *work engagement* yang menunjukkan dorongan baik secara fisik maupun emosional karyawan untuk memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis; pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan, pengaruh *learning organization* terhadap *work engagement*, dan pengaruh *work engagement* pada kinerja karyawan Bank Bukopin Jember.

Penelitian ini tergolong sebagai *explanatory research*, yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis yang dirumuskan. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Bank Bukopin Jember yang berjumlah 51 orang, sedangkan metode *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria karyawan tetap dan lama bekerja minimal 1 tahun. Sehingga sampel pada penelitian ini berjumlah 46 karyawan. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari tanggapan responden atas pernyataan yang dibuat oleh peneliti. Sedangkan data sekunder diperoleh dari artikel, penelitian terdahulu, dan *website* resmi perusahaan. Metode analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan aplikasi *Smart PLS*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai koefisien sebesar 0,070 dan nilai t-statistik 0,938 lebih kecil dari nilai t-tabel 2,01 dengan $\alpha=5\%$, yang berarti bahwa *learning organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Bukopin Jember. *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* menghasilkan nilai koefisien sebesar 0,446 dan nilai t-statistik 4,178 lebih besar dari nilai t-tabel 2,01 dengan $\alpha=5\%$, yang berarti bahwa *learning organization* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan Bank Bukopin Jember. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai koefisien sebesar 0,835 dan nilai t-statistik 13,070 lebih besar dari nilai t-tabel 2,01 dengan $\alpha=5\%$, yang berarti bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Bukopin Jember.



SUMMARY

The Effect of Learning Organization on Employee Performance through Work Engagement at Bukopin Bank Employees in Jember; Sukma Aprilia Putri; 160810201033; 2019; 76 pages; Department of Management, Faculty Economics and Business, University of Jember.

Companies need management to achieve the goals that are set through efforts. Achieving the goal is not enough just to rely on management, but to keep pace with the key to achieving the goal of company. In this case Human Resources are key in achieving the company's goal. So that corporate Human Resources must be professionally empowered by the performance of their employees. One way to improve employee performance is the learning organization, where a company builds awareness of learning to increase employee knowledge. In addition to the learning organization, a point to pay attention to

increasing employee performance is work engagement that shows a strong drive in both physical and emotional employees to make the maximum contribution to the company. This research aims to identify and analyze; the effect of learning organization toward employee performance, the effect of learning organization toward work engagement, and the effect of work engagement toward employee performance on Bank Bukopin Jember employees.

The research was classified a explanatory research, describing the relationship between variables in a explanatory test of hypotheses. The population of this research is 51 employees of Bank Bukopin Jember, while the sampling method used is the purposive sampling with the permanent employee criteria and a long working minimum of 1 year. So the sample in this research dropped 46 employees. The source of the data used on this research is primary data and secondary data. Primary data obtained from the respondent's response to the question made by the researcher. While secondary data obtained from articles, past research, and official websites of the company. The method of data analysis used is Partial Least Square (PLS) using the smart PLS app.

Based on hypothetical test results, it can be seen that the learning organization has a positive and non-significant effect on employee performance resulting in a coefficient value of 0,070, and a t-statistic value of 0,938 smaller than the t-table value of 2,01 with $\alpha=5\%$, which means that the learning organization doesn't affect the employee performance of Bank Bukopin Jember employees. The learning organization has a positive and significant effect on work engagement resulting in a coefficient value of 0,446 and a t-statistic value of 4,178 greater than the t-table value of 2,01 with $\alpha=5\%$, which means that the learning organization has an effect on the work engagement of Bank Bukopin Jember employees. Work engagement has a significant positive effect on the performance of employees, resulting in a coefficient of 0,835 and a t-statistic value of 13,070, greater than the t-table value of 2,01 with $\alpha = 5\%$, which means that work engagement has an effect on the employee performance of Bank Bukopin Jember's employees.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat serta hidayah-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement* pada Karyawan Bank Bukopin Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

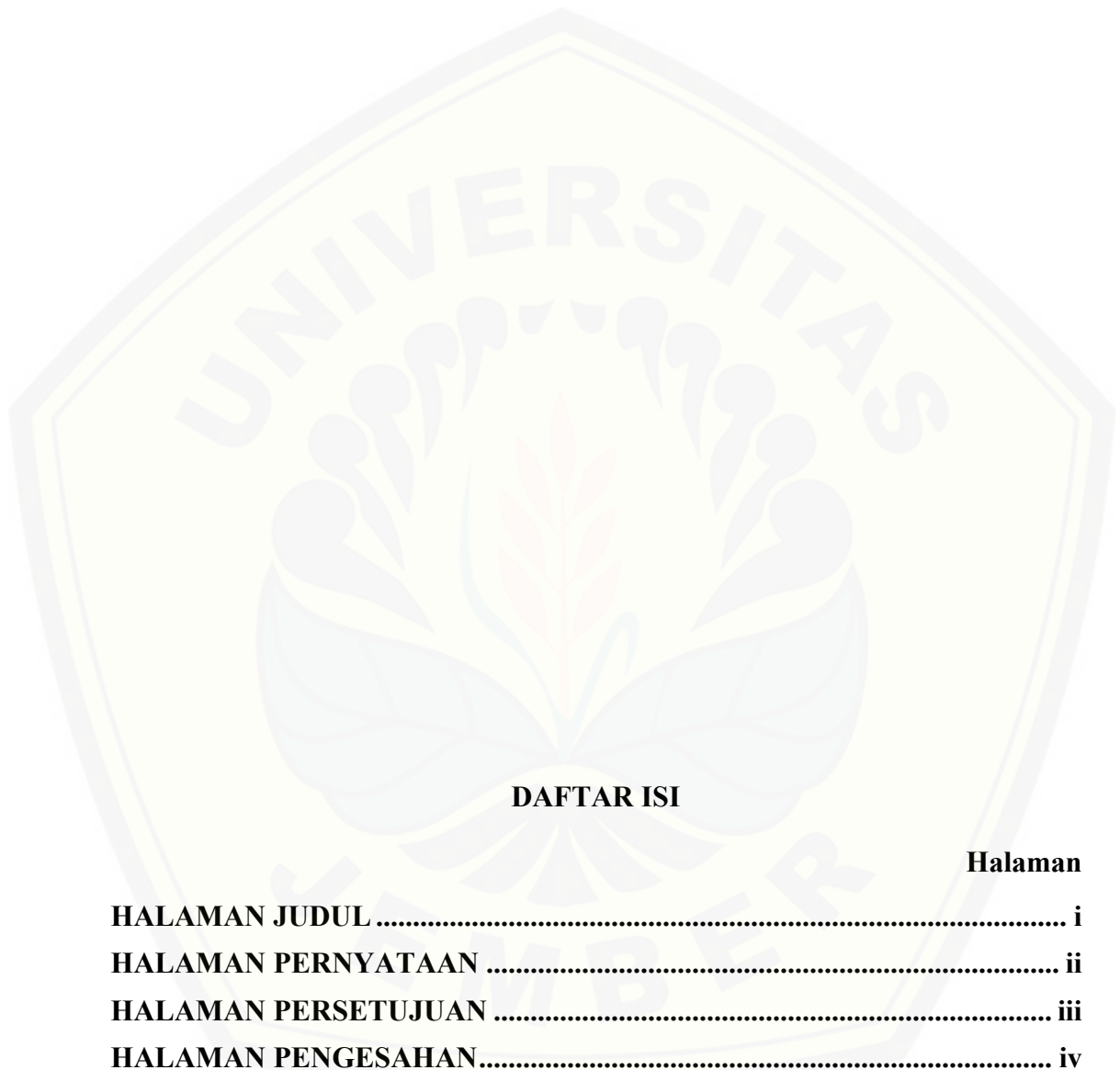
Penulis sangat menyadari bahwa penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan daripada kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya penulisan Skripsi ini mampu terselesaikan. Dalam penyusunan Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- a. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- b. Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- c. Hadi Paramu, S.E., M.B.A., Ph.D. selaku Koordinator Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- d. Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA. selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan dorongan, semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga Skripsi ini mampu terselesaikan.
- e. Dr. Arnis Budi Susanto, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan serta saran sehingga Skripsi ini mampu terselesaikan.
- f. Seluruh dosen dan karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- g. Kedua orang tua saya Mama Riskiyah dan Ayah Aryadi Irianto, yang telah memberikan kasih sayang, motivasi dan dukungan doa selama ini.
- h. Kakak saya Yany Arlita Putri dan Kakak Ipar saya Novembri Ika Teguh Wiratno. Terimakasih atas kasih sayang, dukungan doa, perhatian dan bantuannya yang telah diberikan untuk penulis selama ini.
- i. Teman selama 8 tahun lebih Fiqie Faisol Bhaihaqie yang selalu membantu, memberikan semangat dan dukungan doa kepada penulis.
- j. Teman SMA saya Mery, Mira, Dewi, Retno, Nanap, Rere, Yuyup, Dani, Cahyo, Robin, Cahyu, Nyanya dan teman-teman yang lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
- k. Teman kos seperjuangan Chyntya Kusnita.
- l. Teman-teman saya manajemen angkatan 2016, Riska, Dewi, Syela, Winda, Vanda, Tetri, Anita dan seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2016.
- m. Seluruh staf dan karyawan Bank Bukopin Jember, terimakasih telah memberikan bantuan informasi kepada penulis.
- n. Seluruh pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu per satu. Terimakasih sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu memberikan hidayah dan rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan Skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 2 Januari 2020

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	viii
PRAKATA.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.2 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 <i>Learning Organization</i>	9
2.1.2 <i>Work Engagement</i>	14
2.1.3 Kinerja Karyawan	17
2.2 Kajian Empiris	18
2.3 Kerangka Konseptual.....	25
2.4 Hipotesis Penelitian.....	26
2.4.1 Pengaruh <i>Learning Organization</i> terhadap Kinerja Karyawan ..	26
2.4.2 Pengaruh <i>Learning Organization</i> terhadap <i>Work Engagement</i> ..	26
2.4.3 Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	27
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	28
3.1 Rancangan Penelitian	28
3.2 Populasi dan Sampel.....	28
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	29
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	29
3.5 Identifikasi Variabel	30
3.6 Definisi Operasional.....	30
3.7 Skala Pengukuran Variabel.....	32
3.8 Metode Analisis Data	32
3.8.1 Merancang Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	33
3.8.2 Merancang Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	33
3.8.3 Mengkontruksi Diagram Jalur.....	34
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah	35
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	39

4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	39
4.1.1	Riwayat Singkat Bank Bukopin	39
4.1.2	Segmen Bisnis	40
4.1.3	Budaya Perusahaan	41
4.2	Analisis Statistik Deskriptif	42
4.2.1	Karakteristik Responden	42
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian	44
4.3.1	<i>Learning Organization (X)</i>	44
4.3.2	<i>Work Engagement (Z)</i>	47
4.3.3	Kinerja Karyawan (Y).....	49
4.4	Analisis Statistik Inferensial.....	51
4.4.1	Hasil Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	52
4.4.1.1	Pengujian Validitas Konvergen	52
4.4.1.2	Pengujian Reliabilitas	53
4.4.2	Hasil Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	54
4.4.2.1	Pengujian Hipotesis	54
4.4.2.2	Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effects</i>) Variabel Penelitian.....	56
4.4.2.3	<i>Total Effects</i>	56
4.4.2.4	Koefisien Determinasi (R^2).....	57
4.4.2.3	<i>Predictive Relevance (Q²)</i>	57
4.5	Pembahasan.....	58
4.5.1	Pengaruh <i>Learning Organization</i> terhadap Kinerja Karyawan Bank Bukopin Jember.....	58
4.5.2	Pengaruh <i>Learning Organization</i> terhadap <i>Work Engagement</i> pada Karyawan Bank Bukopin Jember.....	63
4.5.3	Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan Bank Bukopin Jember	67
BAB 5.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	72
5.1	Kesimpulan.....	72
5.2	Saran	72
	DAFTAR PUSTAKA.....	74
	LAMPIRAN.....	77



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	42
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	43
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	43
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	44
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Learning Organization</i> (X).....	45
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Work Engagement</i> (Z)	48
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y).....	50
Tabel 4.8 Nilai <i>Loading Factor</i>	53
Tabel 4.9 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	54
Tabel 4.10 Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	54
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Hipotesis	55

Tabel 4.12 Hasil Pengujian <i>Indirect Effects</i>	57
Tabel 4.13 Hasil Pengujian <i>Total Effects</i>	57
Tabel 4.12 Nilai Koefisien Determinasi (R^2).....	58



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	25
Gambar 3.1 Diagram Jalur.....	34
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	36
Gambar 4.1 Segmen Bisnis Bank Bukopin.....	40
Gambar 4.2 Hasil Kalkulasi PLS Algorithm	52
Gambar 4.3 Hasil Pengolahan Data <i>Bootstrap</i> Analisis Jalur	55

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuesioner Penelitian.....	67
2. Rekapitulasi Jawaban Responden.....	71
3. Hasil Pengujian Validitas Konvergen	74
4. Hasil Pengujian Reliabilitas	75
5. Hasil Pengujian Hipotesis.....	76
6. Hasil Pengujian <i>Indirect Effects</i>	77
7. Hasil Pengujian <i>Total Effects</i>	78
8. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)	79
9. <i>Outer Loadings</i>	80
10. <i>Outer Weights</i>	81
11. <i>Inner dan Outer Model</i>	82



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi atau perusahaan di era globalisasi saat ini membutuhkan manajemen, dan bisa dikatakan disetiap organisasi atau perusahaan telah memiliki manajemen dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan melalui usaha-usaha yang dilakukan. Hal tersebut sesuai dengan definisi manajemen, yakni ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2009:1). Dengan adanya manajemen, suatu organisasi atau perusahaan akan dimudahkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perlu diketahui bahwa pencapaian tujuan perusahaan tidak cukup hanya dengan mengandalkan manajemen, tapi harus diimbangi dengan kiat-kiat yang sungguh dalam pencapaian tujuan dan benar-benar merealisasikan usaha yang dimiliki organisasi atau perusahaan dengan baik. Pada akhirnya kategori berhasil atau tidak berhasil suatu organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tergantung dari setiap individu yang berada di perusahaan sebagai anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya di perusahaan.

Setiap individu sebagai anggota dalam organisasi atau perusahaan menjadi kunci dalam menjalankan dan mencapai tujuan-tujuan perusahaan, hal ini tentunya berkaitan dengan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjadi kunci dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 (Triyoga dan Fajri, Viva.co.id, 2018). Setiap anggota perusahaan atau organisasi sebagai Sumber Daya Manusia diharapkan mendukung dan mengimplementasikan kegiatan perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan. Sehingga Sumber Daya Manusia saat ini tidak hanya difungsikan sebagai alat produksi perusahaan saja, tetapi berfungsi sebagai indikator penting perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Seringkali dikatakan bahwa aset organisasi yang vital bagi perusahaan adalah Sumber Daya Manusia, karena itu peran dan fungsi Sumber

Daya Manusia tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Walaupun terdapat teknologi canggih, implementasi dan pengoperasiannya masih membutuhkan tenaga Sumber Daya Manusia. Sehingga untuk mewujudkan keseimbangan (*balance*) antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan, maka Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh perusahaan harus diberdayakan secara profesional.

Sumber daya yang profesional harus dimiliki oleh perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawannya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67). Kinerja dikaitkan dengan hasil tingkat karyawan dan organisasi. Kinerja menjadi variabel yang menarik bagi para sarjana dan praktisi karena dampaknya pada hasil yang mempengaruhi garis bawah organisasi (Pandey, 2018). Sumber Daya Manusia yang dimiliki perusahaan harus memiliki kinerja yang baik agar bisa bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan, terdapat beberapa hal yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan atau organisasi agar karyawan dapat memberikan kontribusi dalam terealisasinya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Learning organization merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan perusahaan yang dapat menjadi pemicu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Khunsoonthornkit dan Panjakajornsak (2018) *learning organization* adalah organisasi dengan filosofi dan resolusi untuk menciptakan solusi dan hasil yang berkelanjutan, serta untuk mengintegrasikan dan bertukar perspektif dengan mitra dalam rangka mempromosikan organisasi. Yadav dan Agarwal (2016) mendefinisikan *learning organization* sebagai upaya yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk membangun kesadaran belajar bagi para anggotanya untuk bekerja bersama secara kolektif untuk meningkatkan kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka pedulikan. Budaya perusahaannya adalah untuk membangun kesadaran belajar dan untuk berkembang sesuai dengan strategi organisasi serta mengasimilasi dan memodernisasi organisasi. Berdasarkan definisi tersebut *Learning Organization* (LO) menjadi wadah dalam mendukung proses belajar karyawan dalam

mengembangkan pengetahuannya, sehingga dapat dikatakan bahwa *Learning Organization* (LO) dapat memengaruhi bahkan meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan telah diberdayakan pengetahuannya melalui *learning organization* yang dilakukan oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggara *et al.* (2019) *learning organization* menjelaskan proporsi yang cukup besar dari kinerja karyawan, artinya *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan hasil penelitian oleh Safitri *et al.* (2018) yang menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Anggara *et al.* (2019) dan Safitri *et al.* (2018) berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumiarsih (2017) dimana pengaruh *learning organization* terhadap kinerja tidak didukung oleh penelitian empiris yang telah dilakukannya, yang berarti bahwa *learning organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Studi survei dari *American Society for Training and Development* (ASTD) menemukan bahwa budaya belajar yang mendukung, memberikan pelatihan yang berkualitas, dan membantu para pemimpin dan manajer dengan keterampilan dalam pembinaan karyawan, mengalokasikan sumber daya, dan meningkatkan hubungan yang penting untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Secara konseptual, *learning organization* tidak hanya termasuk variabel organisasi inti dalam literatur inovasi, seperti sumber daya kerja dan kepemimpinan (melalui koneksi lingkungan, *knowledge capturing systems*, dan kepemimpinan strategis), tetapi juga menambah dimensi menjanjikan dan penting dari pembelajaran dan kolaborasi untuk meningkatkan keterampilan dan keterlibatan karyawan. Hasil penelitian oleh Park *et al.* (2014) memberikan bukti efek mediasi awal dari *work engagement* pada hubungan antara *learning organization* dan *innovative behavior* bersifat signifikan. Berdasarkan hasil penelitian oleh Nadeem *et al.* (2018) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara lingkungan *learning organization* dengan perilaku *employee's innovative* di bawah peran moderator dari *work engagement*. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Anwar dan Niode (2017) yang menunjukkan hasil bahwa *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

Hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain *learning organization* adalah *work engagement*. *Work engagement* adalah kondisi fisik, psikis dan kepribadian yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap keberhasilan dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya (Bakker dan Leiter, 2010:1). Dalam hal ini *work engagement* menunjukkan keadaan pikiran yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan (Guan dan Frenkel, 2018). Dari definisi tersebut, *work engagement* dapat dikaitkan dengan konsep motivasi. Ketika *engaged*, karyawan akan merasa terdorong untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bahkan tujuan-tujuan tersebut dapat berubah sebuah tantangan tersendiri bagi karyawan untuk berhasil dalam mencapai tujuan tersebut. *Work engagement* mencerminkan kepribadian yang dibawa karyawan ke dalam pekerjaan mereka, sehingga karyawan memiliki kapasitas untuk menjadi energik untuk pekerjaan mereka atau mengarah kepada kinerja karyawan. Terkait pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan, penelitian oleh Astuti *et al.* (2016) menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, artinya semakin tinggi *work engagement*, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian Guan dan Frenkel (2018) yang menyatakan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

Bank Bukopin adalah salah satu bank swasta yang berdiri di Indonesia pada tanggal 10 Juli 1970 dengan nama Bank Umum Koperasi Indonesia. Terhitung sejak tanggal 16 Maret 1971 Bank Bukopin melakukan usaha komersial sebagai Bank Umum Koperasi Di Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang Perbankan kegiatan usaha Bank Bukopin mencakup bank umum, serta berdasarkan Undang-Undang Perkoperasian yang berlaku Bank Bukopin memiliki tujuan utama memperhatikan dan melayani kepentingan gerakan koperasi di Indonesia. Berdasarkan *website* resmi perusahaan, Bank Bukopin memiliki visi yaitu menjadi lembaga keuangan pilihan utama di Indonesia (sumber: www.bukopin.co.id). Visi tersebut menunjukkan bahwa Bank Bukopin sebagai lembaga keuangan dalam pelayanan jasa keuangan menjadi lembaga yang terpercaya untuk nasabah maupun pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dan terintegrasi yang

menjadi pilihan utama bagi nasabah di Indonesia. Hal tersebut terbukti dimana Bank Bukopin menerima banyak penghargaan di setiap tahunnya. Misalnya, ditahun 2019 Bank Bukopin meraih 4 penghargaan dalam penganugerahan Infobank Digital Brand Awards 2019 untuk produk Tabungan SiAga Bukopin, Kartu Debit Bukopin, Kartu Kredit Bukopin, dan Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) Bukopin (sumber: www.cnbcindonesia.com).

Berdasarkan pra-penelitian pada objek penelitian yaitu Bank Bukopin Jember ditemukan beberapa fenomena terkait variabel-variabel penelitian yaitu *learning organization*, *work engagement* dan kinerja karyawan. Fenomena mengenai *learning organization* adalah Bank Bukopin memiliki sistem teknologi berbasis kompetensi berupa Mobile E-Katalog Bank Bukopin. Mobile E-Katalog Bank Bukopin merupakan sebuah aplikasi yang digunakan karyawan Bank Bukopin untuk mengakses seluruh aktifitas pelatihan karyawan, yang mencakup nama pelatihan yang diselenggarakan, jadwal pelaksanaan pelatihan, penyelenggara kegiatan pelatihan dan kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi lainnya. Mobile E-Katalog Bank Bukopin ini juga berfungsi sebagai riwayat kegiatan pengisian dan pengembangan kompetensi karyawan Bank Bukopin, pendaftaran *learning activity online*, monitoring kegiatan *learning*, approval kegiatan *learning* oleh supervisi, absensi *online* serta evaluasi *learning online*. Adanya Mobile E-Katalog Bank Bukopin ini untuk mengatasi suatu permasalahan mengenai minimnya partisipasi karyawan Bank Bukopin dalam pelatihan-pelatihan dan kegiatan pembelajaran maupun peningkatan kompetensi karyawan yang diselenggarakan oleh Bank Bukopin. Sehingga melalui Mobile E-Katalog Bank Bukopin diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi karyawan Bank Bukopin dalam meningkatkan kemampuan serta berperan aktif dalam setiap kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi pengetahuan dan kemampuan karyawan yang diselenggarakan oleh Bank Bukopin. Permasalahan mengenai *work engagement* adalah karyawan merasa bekerja di bank membutuhkan ritme yang cepat baik dari segi pelayanan maupun yang lainnya dalam beban kerja yang banyak pula, dengan ritme yang cepat tersebut karyawan juga harus menghindari risiko yang bisa muncul. Dari hal tersebut terdapat tekanan dalam diri karyawan yang mengakibatkan karyawan kurang termotivasi

dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan dan berdampak pada penyelesaian tugas yang melebihi dari jam kerja yang telah ditetapkan, sehingga dapat mengakibatkan kinerja karyawan Bank Bukopin menurun. Selain itu dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, kerja sama antar karyawan dan menumbuhkan loyalitas terhadap pekerjaan, Bank Bukopin mengadakan *Family Gathering* bertajuk Program PRIDE *Experiential Learning*. Berdasarkan *research gap* dan fenomena yang terjadi di Bank Bukopin Jember maka peneliti ingin mengkaji lebih lanjut mengenai informasi sejauh mana pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan *work engagement* sebagai mediasi, sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement* pada Karyawan Bank Bukopin Jember”.

1.2 Rumusan Masalah

Kinerja karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan, dimana *learning organization* dan *work engagement* dapat menjadi pemicu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Adapun fenomena yang terjadi pada objek penelitian yakni Bank Bukopin Jember, studi empiris mengenai pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan, pengaruh *learning organization* terhadap *work engagement*, dan pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan juga terdapat *research gap* (kesenjangan penelitian). Dimana penelitian oleh Safitri *et al.* (2018) dan Anggara *et al.* (2019) menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil penelitian oleh Sumiarsih (2017) menyatakan bahwa *learning organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terkait pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan, penelitian oleh Astuti *et al.* (2016) menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, sedangkan dalam penelitian Guan dan Frenkel (2018) menyatakan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang diuraikan di latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Bukopin Jember?

- b. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan Bank Bukopin Jember?
- c. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Bukopin Jember?

1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan Bank Bukopin Jember.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap *work engagement* pada karyawan Bank Bukopin Jember.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan Bank Bukopin Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang membutuhkan. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi Akademisi
Penelitian ini dapat meningkatkan kemampuan dalam melakukan penelitian, mampu berpikir kritis dan ilmiah serta meningkatkan pengetahuan tentang gambaran kinerja karyawan, *learning organization*, dan *work engagement* dalam sebuah perusahaan.
- b. Bagi Peneliti
Penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi dan pengetahuan dalam proses pembelajaran maupun penelitian tentang kinerja karyawan, *learning organization*, dan *work engagement*.
- c. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan masukan dan pertimbangan kepada Bank Bukopin Jember dalam meningkatkan kinerja karyawannya melalui *learning organization* dan *work engagement*.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Learning Organization*

Learning Organization (LO) adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan kompetensi seluruh anggota organisasi yang dilakukan secara terus menerus untuk transformasi diri (Marquardt, 2002:28). Marsick dan Watkins (2003) mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi yang secara terus menerus belajar dan bertransformasi untuk meningkatkan kapasitasnya dengan menyediakan kegiatan maupun sistem yang berkaitan dengan peningkatan pengetahuan anggota organisasi dan mendorong anggota organisasi membangun tim belajar bersama. Menurut Yadav dan Agarwal (2016) *learning organization* adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk membangun kesadaran belajar bagi para anggotanya untuk bekerja bersama secara kolektif untuk meningkatkan kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka pedulikan. Oleh karena itu, *learning organization* mengacu pada budaya yang mempromosikan lingkungan belajar yang mencakup pembelajaran individu dan organisasi. Menurut Khunsoonthornkit dan Panjakajornsak (2018) *learning organization* adalah organisasi dengan filosofi dan resolusi untuk menciptakan solusi dan hasil yang berkelanjutan, serta untuk mengintegrasikan dan bertukar perspektif dengan mitra dalam rangka mempromosikan organisasi. Secara umum definisi *learning organization* mencakup tiga komponen utama: pembelajaran, perubahan, dan peningkatan. Aspek pembelajaran mencakup perolehan pengetahuan baru, pembelajaran berkelanjutan, pembelajaran dari kesalahan, dan pembelajaran oleh semua anggota organisasi. Aspek perubahan mencakup perubahan perilaku dan perubahan dalam proses yang digunakan berdasarkan pengetahuan yang diperoleh. Aspek peningkatan mencakup peningkatan kinerja individu dan kinerja organisasi dari tindakan yang diambil sebagai hasil dari informasi yang dipelajari.

Mereka yang bekerja di organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah orang-orang yang “sepenuhnya sadar”. Mereka terlibat dalam pekerjaan mereka, berusaha untuk mencapai potensi mereka, dengan berbagi visi tentang tujuan yang layak dengan kolega tim. Mereka memiliki model mental untuk membimbing mereka dalam mengejar penguasaan pribadi, dan tujuan pribadi mereka selaras dengan misi organisasi. Bekerja di organisasi pembelajaran jauh dari menjadi budak pekerjaan yang tidak memuaskan; alih-alih, ia melihat pekerjaan seseorang sebagai bagian dari keseluruhan, sebuah sistem di mana ada keterkaitan dan proses yang saling bergantung. Akibatnya, pekerja yang sadar mengambil risiko untuk belajar, dan mereka memahami cara mencari solusi yang bertahan lama untuk masalah alih-alih perbaikan cepat.

Ada lima disiplin ilmu yang tersedia dalam *learning organization*. Kelima disiplin ilmu ini adalah: *Personal Mastery*, *Mental Models*, *Shared Vision*, *Team Learning*, dan *Systems Thinking* (Yadav dan Agarwal, 2016).

a. *Personal Mastery*

Penguasaan pribadi (*personal mastery*) berlaku untuk pembelajaran individu, dimana organisasi tidak dapat belajar sampai anggotanya mulai belajar. *Personal Mastery* memiliki dua komponen. Pertama, kita harus mendefinisikan apa yang ingin dicapai (tujuan). Kedua, seseorang harus memiliki ukuran sejati tentang seberapa dekat seseorang dengan tujuan.

b. *Mental Models*

Merupakan kerangka kerja untuk proses kognitif pikiran kita. Dengan kata lain, menentukan bagaimana kita berpikir dan bertindak. Contoh sederhana dari *mental models* berasal dari latihan. Orang bertindak seperti ini untuk menghindari rasa malu atau ancaman. Mereka tetap berada dalam kontrol sepihak, memaksimalkan kemenangan dan meminimalkan kehilangan, menekan perasaan negatif, dan serasional mungkin dengan mana orang-orang menjernihkan tujuan dan mengevaluasi perilaku mereka dalam hal apakah mereka telah mencapainya atau tidak.

c. *Shared Vision*

Shared vision dimulai dengan individu, dan *individual vision* adalah sesuatu yang dipegang seseorang sebagai kebenaran. Sebuah visi adalah gambaran

mental yang jelas. Visi seringkali merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh individu. Dalam sistem berpikir tujuan itu paling sering merupakan tujuan jangka panjang, sesuatu yang bisa menjadi bintang utama bagi individu.

d. *Team Learning*

Dalam tim, setiap anggota berkomitmen untuk melakukan perbaikan terus-menerus, masing-masing menunda penilaian tentang apa yang mungkin dilakukan dan menghilangkan batasan mental, masing-masing berbagi visi kebesaran, dan kompetensi kolektif tim jauh lebih besar daripada individu manapun. Anggota tim juga mengenali dan memahami sistem dimana mereka beroperasi dan bagaimana mereka dapat memengaruhinya.

e. *Systems Thinking*

Gagasan *learning organization* berkembang dari tubuh kerja yang disebut *systems thinking*. *Systems thinking* adalah kerangka kerja konseptual yang memungkinkan orang untuk mempelajari bisnis sebagai objek terikat. *Learning organization* menggunakan metode berpikir ini ketika menilai perusahaan mereka dan memiliki sistem informasi yang mengukur kinerja organisasi secara keseluruhan dan berbagai komponennya. Sistem berpikir menyatakan bahwa semua karakteristik harus jelas sekaligus dalam suatu organisasi agar menjadi organisasi pembelajaran. Jika beberapa karakteristik ini hilang maka organisasi akan gagal mencapai tujuannya. Pemikiran sistem adalah kerangka kerja untuk melihat pola dan hubungan timbal balik. Sangat penting untuk melihat dunia secara keseluruhan karena ia tumbuh semakin kompleks.

Karakteristik *learning organization* dikemukakan oleh Saadat dan Saadat (2016), dimana *learning organization* adalah suatu proses:

a. *Complicated*

Dipengaruhi oleh interkomunikasi beragam dan beragam faktor intrapersonal, antarpribadi, lingkungan dan intra-organisasi dan antar-organisasi.

b. *Unplanned*

Tidak dikodifikasi seperti teks-teks pendidikan yang resmi.

c. *Alertly and purposeful*

Ruang-ruang pembelajaran yang diminati dan peningkatan diatur pada setiap orang dan kelompok organisasi dan berharap untuk belajar.

d. *Interaction and dynamic*

Individu maupun kelompok dalam organisasi memainkan peran untuk mencapai informasi, pengalaman, dan mereka belajar dan mentransfer ke orang lain pada satu waktu.

e. *Continous and persistent*

Tidak terbatas pada waktu dan tempat tertentu.

f. *Evolved and growing*

Interaksi yang disebutkan, dinamisme, kontinum, dan umpan balik khusus memberikan karakteristik yang baik.

g. *Affected by the base of knowledge or cultural sources used by these people*

Basis ini dapat berupa konsep stuktur, aturan sosial dan jenis pembagian kerja, alat teknologi yang umum di antara anggota organisasi atau masyarakat.

Terdapat komponen atau faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *learning organization*, yaitu:

a. *Culture of learning*

Culture of learning berkaitan dengan budaya yang dimiliki oleh perusahaan dalam mempromosikan lingkungan belajar untuk pembelajaran individu dan organisasi untuk berkembang sesuai dengan strategi organisasi serta mengasimilasi dan memodernisasi organisasi. Dimana *culture of learning* ini mencakup beberapa hal berikut:

- 1) Masa depan organisasi
- 2) Arah tukar menukar informasi tentang *learning*
- 3) *Learning commitment*
- 4) Menilai orang dalam hal gagasan, kreativitas, dan kemampuan berimajinasi (kemampuan memetakan tujuan jangka panjang secara visual dengan men-*slice* menjadi bagian-bagian yang lebih kecil untuk dapat dicapai dalam jangka pendek)
- 5) Iklim keterbukaan dan kepercayaan: sebagai kekuatan belajar (proses belajar dapat berhasil bila ada keterbukaan untuk saling berbagi dan

dapat menerima pendapat orang lain yang berbeda). Percaya bahwa informasi yang kita bagikan dapat memberikan nilai bagi organisasi untuk mencapai tujuannya

6) Belajar dari pengalaman

b. Proses manajemen kunci

Proses manajemen kunci berkaitan dengan suatu kegiatan yang mengatur mengenai bagaimana kegiatan pembelajaran, peningkatan pengetahuan kerja karyawan yang diselenggarakan oleh perusahaan akan memberikan *feedback* yang positif bagi perusahaan misalnya peningkatan kinerja sehingga tujuan perusahaan tercapai. Hal yang perlu diperhatikan dalam proses manajemen kunci sebagai berikut:

- 1) Perencanaan strategis
- 2) Analisis pesaing
- 3) Manajemen dan pemanfaatan informasi
- 4) Perencanaan kapabilitas
- 5) Tim dan organisasi pengembangan
- 6) Ukuran kinerja
- 7) Sistem imbalan dan penghargaan

Organisasi pembelajaran (*learning organization*) mampu mendorong personel untuk berasimilasi berdasarkan asimilasi dan visi timbal balik. Ada tujuh aspek model pembelajaran (Marsick dan Watkins, 2003) yaitu:

- a. *Continuous learning opportunities;*
Dalam organisasi, karyawan dihargai atas usahanya untuk belajar.
- b. *Promote inquiry and dialogue;*
Organisasi mendorong anggota untuk memperoleh kesempatan untuk berinteraksi dalam upaya peningkatan pengetahuan kerja.
- c. *Encourage collaboration and team learning;*
Organisasi memberikan sarana mengakses kolaborasi untuk tim belajar bersama.
- d. *Empower people toward a collective vision;*
Organisasi menghargai karyawan untuk mengambil inisiatif dalam bekerja atau menyelesaikan masalah.

- e. *Create systems to capture and share learning*;
Organisasi menyediakan sistem teknologi untuk menyerap pengetahuan dan berbagi pembelajaran.
- f. *Connect the organization to its environment*, dan
Organisasi memiliki kerja sama yang baik dengan komunitas luar untuk memelihara hubungan baik dengan *stakeholder*.
- g. *Provide strategic leadership for learning*.
Organisasi menyediakan program pembelajaran bagi semua anggotanya secara mandiri.

2.1.2 *Work Engagement*

Work engagement adalah kondisi fisik, psikis dan kepribadian yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap keberhasilan dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya (Bakker dan Leiter, 2010:1). Dalam hal ini *work engagement* menunjukkan keadaan pikiran yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan (Guan dan Frenkel, 2018). Dalam *work engagement* yang terlibat adalah karyawan, sehingga menurut Soares dan Mosquera (2019) keterlibatan karyawan adalah memanfaatkan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan, orang-orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan peran. Dari definisi tersebut, *work engagement* dapat dikaitkan dengan konsep motivasi. Ketika *engaged*, karyawan akan merasa terdorong untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bahkan tujuan-tujuan tersebut dapat berubah sebuah tantangan tersendiri bagi karyawan untuk berhasil dalam mencapai tujuan tersebut. *Work engagement* mencerminkan kepribadian yang dibawa karyawan ke dalam pekerjaan mereka, sehingga karyawan memiliki kapasitas untuk menjadi energik untuk pekerjaan mereka atau mengarah kepada kinerja karyawan.

Schaufeli *et al.* (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

- a. *Vigor* ditandai dengan stamina dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja.
- b. *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat adalah pekerjaan seseorang dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, dan tantangan.
- c. *Absorption* dikarakteristikkan dengan sepenuhnya fokus dan dengan gembira asyik dalam pekerjaan seseorang, di mana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan. Singkatnya, karyawan yang terlibat memiliki tingkat energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Seorang karyawan yang sepenuhnya terlibat dan antusias dengan pekerjaannya dianggap terlibat penuh. Karyawan yang terlibat memiliki kinerja yang lebih baik daripada rekan-rekan mereka yang tidak terlibat.

Menurut Mangkunegara (2013:113) *work engagement* memiliki tiga aspek yang sangat penting yaitu:

- a. Keterlibatan emosi dan mental pegawai
Terlibat atau berpartisipasi berarti melibatkan emosi dan mental daripada kegiatan fisik. Keterlibatan psikologis pegawai lebih besar daripada secara fisik. Pegawai yang mempunyai partisipasi kerja tinggi akan tampak dalam perilakunya yaitu aktivitas kerja yang kreatif dan semangat kerja yang tinggi. Begitu pula manajer yang partisipasi kerjanya tinggi akan aktif dalam memberikan informasi, penjelasan mengenai petunjuk-petunjuk kerja kepada bawahannya, serta bersikap empati, simpati kepada bawahannya.
- b. Motivasi untuk menyumbang (kontribusi)
Dalam keterlibatan atau berpartisipasi, motivasi untuk menyumbangkan ide-ide kreatif dan membangun merupakan aspek yang sangat penting. Pegawai-pegawai perlu diberikan kesempatan untuk merealisasikan ide, inisiatif, dan kreativitasnya dalam mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan kerja terutama untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam membantu mencapai tujuan organisasi.
- c. Penerimaan tanggung jawab
Keterlibatan kerja menuntut pegawai untuk mampu menerima tanggung jawab dalam kegiatan kelompok. Partisipasi merupakan proses sosial yang

melibatkan diri pegawai dalam organisasi untuk menyampaikan keberhasilan. Pegawai yang dapat menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok kerja akan dapat bekerja sama dalam satu kerja. Kesatuan dalam tim kerja merupakan kunci keberhasilan dalam bekerja.

Faktor-faktor yang menjadi pendorong munculnya *work engagement* karyawan antara lain karakteristik pekerjaan, yaitu kebermaknaan psikologis seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya dapat dicapai melalui karakteristik tugas yang menyediakan pekerjaan menantang, bervariasi, membutuhkan berbagai keterampilan, kebebasan mengambil keputusan sendiri dan kesempatan untuk membuat suatu kontribusi yang penting, termasuk juga kesempatan untuk mendapatkan *feedback* atas pekerjaan yang dilakukan, dukungan organisasi dan supervisi atasan, yaitu keyakinan umum bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawannya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Mewengkang dan Panggabean, 2016).

Menurut Bakker dan Demerouti (2008) terdapat dua pendorong atau pemicu utama *work engagement* yaitu *job resources* dan *personal resources*.

a. *Job resource*

Job resources seperti dukungan sosial dari kolega dan pengawas, umpan balik kinerja, variasi keterampilan, otonomi, dan peluang belajar secara positif terkait dengan *work engagement* (Bakker dan Demerouti, 2007). *Job resources* mengacu pada aspek fisik, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang mungkin:

- 1) mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya fisiologis dan psikologis yang terkait;
- 2) fungsional dalam mencapai tujuan kerja; dan
- 3) merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan pribadi.

b. *Personal resources*

Personal resources adalah evaluasi diri yang positif terkait dengan perasaan individu tentang kemampuan mereka untuk mengendalikan dan mempengaruhi lingkungan mereka dengan sukses. Mereka termasuk *self-efficacy*, harga diri, optimisme, ketahanan, dan *active coping style*.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67). Kinerja dikaitkan dengan hasil tingkat karyawan dan organisasi. Kinerja menjadi variabel yang menarik bagi para sarjana dan praktisi karena dampaknya pada hasil yang mempengaruhi garis bawah organisasi (Pandey, 2018).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2013:67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Indikator kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan menurut Mangkunegara (2013:75) adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja: ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan, dan lain-lain.
- b. Kuantitas kerja: output, dan seberapa cepat bisa menyelesaikan pekerjaan.
- c. Dapat tidaknya diandalkan: melakukan pekerjaan dengan baik, akurat dan tidak ada kesalahan.
- d. Sikap: bertanggung jawab untuk mengutamakan pekerjaan.

2.2 Kajian Empiris

Kajian empiris berisi hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang diteliti, dimana penelitian terdahulu merupakan salah satu bagian penting untuk menjadi landasan dalam sebuah penelitian selanjutnya. Hasil dari penelitian terdahulu ini dapat dibandingkan yang nantinya dapat mendukung atau menolak penelitian yang baru. Penelitian terdahulu yang digunakan harus berkaitan dengan fenomena atau masalah yang akan dibahas dalam penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Park *et al.* (2014) dengan judul “*Learning Organization and Innovative Behavior, the Mediating Effect of Work Engagement*”. Menggunakan metode *Structural Equation Modeling (SEM) analysis*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian oleh Park *et al.* (2014) adalah penggunaan variabel *learning organization* (X) dan *work engagement* (Z), sedangkan perbedaannya adalah tidak menggunakan variabel *innovative behavior* (Y). Hasil penelitian Park *et al.* (2014) menunjukkan bahwa (1) *learning organization* positif memengaruhi *innovative behavior* (2) *learning organization* positif memengaruhi *work engagement* (3) *work engagement* positif memengaruhi *innovative behavior* (4) *work engagement* memediasi hubungan antara *learning organization* dan *innovative behavior*.

Astuti *et al.* (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh *Work Engagement* pada Kinerja Bendahara Pengeluaran dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Pemoderasi”. Menggunakan metode regresi linear sederhana dan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian oleh Astuti *et al.* (2016) adalah penggunaan variabel *work engagement* (X) dan kinerja (Y), perbedaannya adalah tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformasional (Z). Hasil penelitian Astuti *et al.* (2016) menunjukkan hasil (1) *work engagement* berpengaruh positif signifikan pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana, artinya semakin tinggi *work engagement*, kinerja akan semakin tinggi (2) kepemimpinan transformasional memperlemah pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana. Hal ini berarti apabila interaksi antara *work engagement* dengan kepemimpinan transformasional naik satu satuan

akan menurunkan pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana sebesar satu satuan.

Sumiarsih (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan *Learning Organization* terhadap Kinerja dengan *Psychological Empowerment* sebagai Pemediasi Pada Guru IPA SMP Se-Provinsi Jawa Tengah dan DIY”. Menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Sampel berjumlah 114 orang, dilakukan di LPMP Jawa Tengah. Persamaan penelitian ini dengan penelitian oleh Sumiarsih (2017) adalah penggunaan variabel *learning organization* (X_2) dan kinerja (Y), sedangkan perbedaannya adalah tidak menggunakan variabel kepemimpinan partisipatif (X_1) dan *psychological empowerment* (Z). Hasil penelitian Sumiarsih (2017) menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja, (2) Kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap *Psychological Empowerment*, (3) *Psychological Empowerment* berpengaruh terhadap kinerja, (4) *Learning organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja, (5) *Learning organization* berpengaruh terhadap *Psychological Empowerment*.

Anwar dan Niode (2017) dengan judul “*The Effects of Learning Organization towards Employee’s Innovative Behavior Mediated by Work Engagement (A Study in Indonesia)*”. Menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*). Persamaan penelitian ini dengan penelitian oleh Anwar dan Niode (2017) adalah penggunaan variabel *learning organization* (X) dan *work engagement* (Z), sedangkan perbedaannya adalah tidak menggunakan variabel *employees innovative behavior* (Y). Hasil penelitian Anwar dan Niode (2017) menunjukkan (1) *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *employees innovative behavior* (2) *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* (3) *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employees innovative behavior* (4) *work engagement* memediasi pengaruh antara *learning organization* dan *employees innovative behavior*.

Safitri *et al.* (2018) dengan judul “*Knowledge Sharing sebagai Mediasi Pengaruh Learning Organization terhadap Kinerja Karyawan*”. Menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 40 orang, dengan objek penelitian PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Lumajang. Persamaan dengan penelitian ini dengan penelitian oleh Safitri *et al.* (2018) adalah menggunakan variabel *learning organization* (X) dan kinerja karyawan (Y) sedangkan perbedaannya adalah tidak menggunakan variabel *knowledge sharing* (Z). Hasil penelitian Safitri *et al.* (2018) menunjukkan bahwa *learning organization* (X) berpengaruh terhadap kinerja (Y), bahwa semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran karyawan, maka akan berpengaruh pada tingginya kinerja. *Learning organization* (X) berpengaruh terhadap *knowledge sharing* (Z), menunjukkan bahwa *learning organization* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, artinya semakin tinggi kesadaran perusahaan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran bagi karyawan, maka akan semakin menambah tingginya karyawan untuk saling berbagi pengetahuan. *Knowledge sharing* (Z) berpengaruh terhadap kinerja (Y), yang menunjukkan bahwa semakin baik perusahaan dan karyawan memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawannya. *Learning organization* (X) berpengaruh terhadap kinerja (Y) melalui *knowledge sharing* (Z) pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Lumajang.

Nadeem *et al.* (2018) dengan judul “*The Effect of Learning Organization Environment and Innovative Work Behavior Under the Moderation Role of Work Engagement in Public Sector Organization*”. Menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Persamaan penelitian ini dengan penelitian oleh Nadeem *et al.* (2018) adalah penggunaan variabel *learning organization environment* (X) dan *employee engagement* (Z), sedangkan perbedaannya adalah tidak menggunakan variabel *innovative behavior* (Y). Hasil penelitian Nadeem *et al.* (2018) menunjukkan bahwa (1) *learning organization environment* terdapat hubungan yang signifikan dengan *work engagement* (2) *learning organization environment* positif memengaruhi *innovative behavior* (3) *work engagement* terdapat hubungan yang signifikan dengan *innovative behavior*.

Guan dan Frenkel (2018) dengan judul penelitian “*How HR Practice, Work Engagement and Job Crafting Influence Employee Performance*”. Menggunakan metode *confirmatory factor analysis* dan *descriptive statistics*. Persamaan

penelitian ini dengan penelitian oleh Guan dan Frenkel (2018) adalah penggunaan variabel *work engagement* (X_2) dan *employee performance* (Y), sedangkan perbedaannya adalah tidak menggunakan variabel *HR practice* (X_1) dan *Job Crafting* (X_3). Hasil penelitian Guan dan Frenkel (2018) menunjukkan hasil (1) *HR practice* berkorelasi positif terhadap *work engagement* (2) *work engagement* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* (3) *HR practice* berkorelasi positif terhadap *job crafting* (4) *HR practice* mengarah ke kinerja melalui peran mediasi *job crafting*.

Anggara *et al.* (2019) dengan judul “*Learning Organization and Work Performance in Bandung City Government in Indonesia: a Path Modeling Statistical Approach*”. Menggunakan metode *structural model analysis*. Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian oleh Anggara *et al.* (2019) adalah penggunaan variabel *learning organization* (X) dan *work performance* (Y), perbedaannya terletak pada objek penelitian dan metode analisis. Hasil penelitian oleh Anggara *et al.* (2019) menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh terhadap *work performance*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anggara *et al.* (2019), Safitri *et al.* (2018) dan Sumiarsih (2017) ditemukan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*). Dimana penelitian oleh Anggara *et al.* (2019) dan Safitri *et al.* (2018) menunjukkan hasil bahwa *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan hasil penelitian oleh Sumiarsih (2017) menunjukkan bahwa *learning organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan adanya *research gap* tersebut, maka penelitian ini patut dikaji untuk variabel *learning organization* terhadap kinerja dan untuk memperkuat hasil penelitian yang mengarah pada *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja atau *learning organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Adapun hasil penelitian oleh Astuti *et al.* (2016) dan Guan dan Frenkel (2018) ditemukan adanya kesenjangan penelitian atau *research gap*. Dimana penelitian oleh Astuti *et al.* (2016) menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan hasil penelitian oleh Guan dan Frenkel (2018) menunjukkan bahwa *work engagement* tidak berkorelasi dengan baik terhadap *employee performance*. Adanya kesenjangan

penelitian (*research gap*) tersebut akan dikaji lebih lanjut pada penelitian ini dan untuk memperkuat hasil penelitian yang mengarah pada berpengaruh atau tidak berpengaruh antara variabel tersebut, yaitu *work engagement* terhadap kinerja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil
1.	Yu Kyoung, Park, Ji Hoon, Song, Seung Won Yoon, dan Jungwoo Kim (2014)	<i>Learning organization</i> (X) <i>Work engagement</i> (Z) <i>Innovative behavior</i> (Y)	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) <i>analysis</i>	a. <i>Learning organization</i> positif memengaruhi <i>innovative behavior</i> . b. <i>Learning organization</i> positif memengaruhi <i>work engagement</i> . c. <i>Work engagement</i> positif memengaruhi <i>innovative behavior</i> . d. <i>Work engagement</i> memediasi hubungan antara <i>learning organization</i> dan <i>innovative behavior</i> .

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil
2.	Ni Luh Putu Astuti, Ni Putu Sri Harta Mimba, Ni Made Dwi Ratnadi (2016)	<i>Work engagement</i> (X) Kepemimpinan transformasional (Z) Kinerja (Y)	Analisis regresi sederhana dan <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA)	a. <i>Work engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. b. Kepemimpinan transformasional memperlemah pengaruh <i>work engagement</i> pada kinerja.
3.	Isnaeni Sumiarsih (2017)	Kepemimpinan partisipatif (X ₁) <i>Learning organization</i> (X ₂) <i>Psychological empowerment</i>	Analisis regresi linier berganda	a. Kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja. b. Kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh

		(Z) Kinerja (Y)		terhadap <i>Psychological Empowerment</i> . c. <i>Psychological Empowerment</i> berpengaruh terhadap kinerja. d. <i>Learning organization</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja. e. <i>Learning organization</i> berpengaruh terhadap <i>Psychological Empowerment</i> .
4.	Rosiwarna Anwar dan Siti Hajar Maharani Niode (2017)	<i>Learning organization</i> (X) <i>Work engagement</i> (Z) <i>Employees innovative behavior</i> (Y)	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) <i>analysis</i>	a. <i>Learning organization</i> berpengaruh terhadap <i>employees innovative behavior</i> . b. <i>Learning organization</i> berpengaruh

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil
				signifikan terhadap <i>work engagement</i> . c. <i>Work engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employees innovative behavior</i> . d. <i>Work engagement</i> memediasi pengaruh antara <i>learning organization</i> dan <i>employees innovative behavior</i>
5.	Cintya Lely Safitri, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, Sudarsih	<i>Learning organization</i> (X) <i>Knowledge sharing</i> (Z)	<i>Path analysis</i>	a. <i>Learning organization</i> (X) berpengaruh terhadap kinerja (Y).

(2018)	Kinerja karyawan (Y)	b. <i>Learning organization</i> (X) berpengaruh terhadap <i>knowledge sharing</i> (Z). c. <i>Knowledge sharing</i> (Z) berpengaruh terhadap kinerja (Y). d. <i>Learning organization</i> (X) berpengaruh terhadap kinerja (Y) melalui <i>knowledge sharing</i> (Z).
6.	M. Nadeem, Zubair Shafique, Aysha Sattar, Rub Nawwaz, Mohyud ud Tahir M. <i>Learning organization environment</i> (X) <i>Work engagement</i> (Z) <i>Innovative behavior</i> (Y)	Analisis regresi linier berganda a. <i>Learning organization environment</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> . b. <i>Learning organization</i>

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

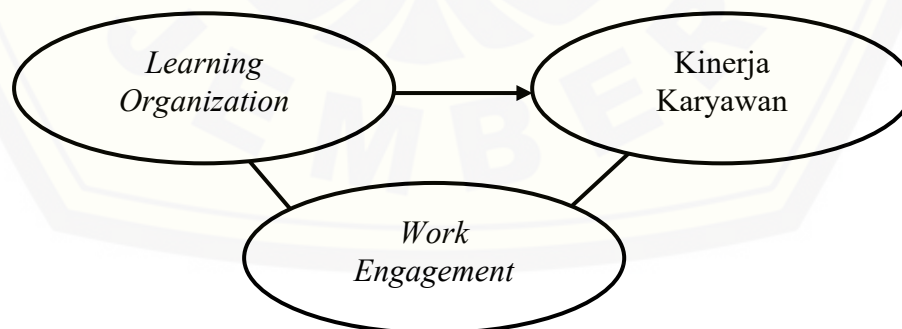
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil
	Din, Umair Farzand (2018)			memengaruhi <i>innovative behavior</i> . c. <i>Work engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>innovatif behavior</i> .
7.	Xiaoyu Guan dan Stephen Frenkel (2018)	HR <i>practice</i> (X ₁) <i>Work engagement</i> (X ₂) <i>Job crafting</i> (X ₃) <i>Employee performance</i> (Y)	<i>Confirmatory factor analysis</i> dan <i>descriptive statistics</i> .	a. HR <i>practice</i> berpengaruh terhadap <i>work engagement</i> . b. <i>Work engagement</i> tidak berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> . c. HR <i>practice</i> berkorelasi positif terhadap <i>job crafting</i> . d. HR <i>practice</i> mengarah ke kinerja melalui peran

					mediasi <i>crafting.</i>	<i>job</i>
8.	Widi Galih Anggara, Hary Febriansyah, Rony Darmawan, Cici Cintyawati (2019)	<i>Learning organization (X) Work performance (Y)</i>	<i>Structural model analysis</i>	a.	<i>Learning organization berpengaruh terhadap engagement.</i>	positif <i>work</i>

Sumber: Yu Kyoung Park, Ji Hoon Song, Seung Won Yoon, dan Jungwoo Kim (2014), Ni Luh Putu Astuti, Ni Putu Sri Harta Mimba, Ni Made Dwi Ratnadi (2016), Isnaeni Sumiarsih (2017), Rosiwarna Anwar dan Siti Hajar Maharani Niode (2017), Cintya Lely Safitri, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, Sudarsih (2018), M. Tahir Nadeem, M. Zubair Shafique, Aysha Sattar, Rub Nawwaz, Mohyud ud Din, Umair Farzand (2018), Xiaoyu Guan dan Stephen Frenkel (2018), Widi Galih Anggara, Hary Febriansyah, Rony Darmawan, Cici Cintyawati (2019).

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini kerangka konseptual bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu *learning organization* terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan melalui variabel *intervening* yaitu *work engagement*. Pengaruh antara variabel-variabel penelitian tersebut dapat digambarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual (Sumber: data diolah, 2019)

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban atau dugaan sementara tentang perilaku, fenomena atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Dasar menduga dari kajian teori dan kajian empiris (penelitian terdahulu). Berdasarkan perumusan konseptual tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Karyawan

Learning Organization adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk membangun kesadaran belajar bagi para anggotanya untuk bekerja bersama secara kolektif untuk meningkatkan kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka pedulikan (Yadav dan Agarwal, 2016). Dengan meningkatkan kapasitas sebagai seorang karyawan, maka karyawan akan memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian oleh Anggara *et al.* (2019) dan Safitri *et al.* (2018) yang menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah:

H₁ : *Learning organization* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Bukopin Jember

2.4.2 Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Work Engagement*

Marquardt (2002:28) menggambarkan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang memperoleh dan mentransfer pengetahuan, dan kemudian memodifikasi perilakunya berdasarkan pengetahuan. Dengan sebuah organisasi pembelajaran dapat menumbuhkan dorongan kepada anggota organisasi atau karyawan untuk terlibat baik secara fisik maupun emosional dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian oleh Park *et al.* (2014), Nadeem *et al.* (2018), dan Anwar dan Niode (2017) menunjukkan adanya pengaruh *learning organization* terhadap *work engagement*. Maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah:

H₂ : *Learning organization* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan Bank Bukopin Jember

2.4.3 Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Work engagement adalah kondisi fisik, psikis dan kepribadian yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap keberhasilan dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya (Bakker dan Leiter, 2010:1). Karyawan akan terdorong untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sehingga akan memicu kinerja yang baik dari karyawan. Berdasarkan hasil penelitian oleh Astuti *et al.* (2016) menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis yang dapat diambil oleh peneliti adalah:

H₃ : *Work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Bukopin Jember

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan suatu masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat peneliti untuk memecahkan suatu masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian, Arikunto (2006:12). Penelitian ini dirancang untuk memecahkan masalah berdasarkan fenomena-fenomena yang ada pada objek penelitian. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, penelitian ini tergolong sebagai *explanatory research*, penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa yang dirumuskan atau sering kali disebut sebagai penelitian penjelas, Singarimbun dan Effendi (2006:4). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS (*Partial Least Square*) dengan menggunakan aplikasi *Smart PLS 3.0*. Dengan demikian penelitian ini dilakukan pada karyawan Bank Bukopin Jember dengan fokus penelitian pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan melalui *work engagement*.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah total dari seluruh unit atau elemen dimana penyelidik tertarik (Silalahi, 2009:253). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Bank Bukopin Jember yang berjumlah 51 orang.

Sampel adalah suatu sub subset atau tiap bagian dari populasi berdasarkan apakah itu representatif atau tidak (Silalahi, 2009:254). Sampel merupakan bagian tertentu yang dipilih dari populasi. Dalam penelitian ini sampel adalah karyawan Bank Bukopin dengan teknik pengambilan sampel *non probability sampling* yaitu *purposive sampling*, dimana pengambilan sampel dengan menetapkan kriteria tertentu yakni karyawan tetap dan lama bekerja minimal 1 tahun. Dengan kriteria karyawan tetap dan lama bekerja minimal 1 tahun setidaknya karyawan sudah mengerti kondisi lingkungan kerja di perusahaan tersebut, serta telah mendapatkan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan. Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 46 karyawan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari studi pustaka, wawancara, dan observasi serta penggunaan jenis data kuantitatif yang datanya berupa angka, yang didapatkan dari skor-skor hasil jawaban dari kuesioner yang diberikan kepada responden yang kemudian akan diolah menggunakan aplikasi *Smart PLS*.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari responden penelitian melalui wawancara dan kuesioner di lapangan. Data penelitian ini berupa tanggapan responden atas pertanyaan yang dibuat oleh peneliti dan jumlah karyawan.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain. Biasanya sudah dalam bentuk publikasi. Data sekunder penelitian ini diperoleh dari artikel terkait *learning organization*, *work engagement*, dan kinerja; penelitian terdahulu; *website* Bank Bukopin Jember berupa visi dan misi, dan gambaran umum perusahaan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Observasi
Observasi dilakukan dalam rangka untuk menemukan fenomena-fenomena yang terjadi pada objek penelitian.
- b. Kuesioner
Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner yang diberikan kepada responden berisi pertanyaan maupun pernyataan yang berkaitan dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian.
- c. Wawancara
Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak yang berhubungan dengan obyek penelitian. Data

yang diperoleh dari wawancara berupa informasi jumlah karyawan, masalah-masalah yang terjadi di perusahaan.

d. Studi Pustaka

Pengumpulan data dengan membaca dan mempelajari buku, artikel, penelitian terdahulu, internet dan *literature* lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah:

a. Variabel Independen (X)

Variabel yang tidak terikat oleh yang lain. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu *Learning Organization* (X).

b. Variabel *Intervening* (Z)

Variabel yang terkait dengan variabel yang lainnya atau menjadi variabel penghubung antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel *intervening* dalam penelitian ini yaitu *Work Engagement* (Z).

c. Variabel Dependen (Y)

Variabel yang terikat dengan variabel yang lainnya. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan (Y).

3.6 Definisi Operasional

Secara teoritis, definisi operasional variabel adalah unsur penelitian yang memberikan penjelasan atau keterangan tentang variabel-variabel operasional sehingga dapat diamati atau diukur. Definisi operasional yang akan dijelaskan adalah *learning organization*, *work engagement* dan kinerja karyawan sebagai berikut:

a. *Learning Organization* (X)

Menurut Marsick dan Watkins (2003) *learning organization* adalah organisasi yang secara terus menerus belajar dan bertransformasi untuk meningkatkan kapasitasnya dengan menyediakan kegiatan maupun sistem yang berkaitan dengan peningkatan pengetahuan anggota organisasi dan mendorong anggota organisasi membangun tim belajar bersama. Indikator *learning organization* menurut Marsick dan Watkins (2003) adalah:

- 1) *Continuous learning opportunities*;
Dalam organisasi, karyawan dihargai atas usahanya untuk belajar.
 - 2) *Promote inquiry and dialogue*;
Organisasi mendorong anggota untuk memperoleh kesempatan untuk berinteraksi dalam upaya peningkatan pengetahuan kerja.
 - 3) *Encourage collaboration and team learning*;
Organisasi memberikan sarana mengakses kolaborasi untuk tim belajar bersama.
 - 4) *Empower people toward a collective vision*;
Organisasi menghargai karyawan untuk mengambil inisiatif dalam bekerja atau menyelesaikan masalah.
 - 5) *Create systems to capture and share learning*;
Organisasi menyediakan sistem teknologi untuk menyerap pengetahuan.
 - 6) *Connect the organization to its environment*, dan
Organisasi memiliki kerja sama yang baik dengan komunitas luar untuk memelihara hubungan baik dengan *stakeholder*.
 - 7) *Provide strategic leadership for learning*.
Organisasi menyediakan program pembelajaran bagi semua anggotanya secara mandiri.
- b. *Work Engagement (Z)*
Work engagement adalah kondisi fisik, psikis dan kepribadian yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap keberhasilan dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya (Bakker dan Leiter, 2010:1). Indikator *work engagement* menurut Schaufeli *et al.* (2002) adalah:
- 1) *Vigor* ditandai dengan stamina yang tinggi saat bekerja.
 - 2) *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - 3) *Absorption* dikarakteristikan dengan sepenuhnya fokus dalam melakukan pekerjaan.
- c. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67). Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013:75) yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah:

- 1) Kualitas kerja: menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas kerja yang ditentukan perusahaan.
- 2) Kuantitas kerja: menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan.
- 3) Da/pat tidaknya diandalkan: berusaha melakukan pekerjaan tanpa menimbulkan kesalahan.
- 4) Sikap: bertanggung jawab untuk mengutamakan pekerjaan.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*, skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial (Riduwan dan Kuncoro, 2017:20). Dalam penelitian gejala sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator variabel tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan, Sugiyono (2017:93). Setiap daftar pertanyaan yang berhubungan dengan indikator variabel akan diberi skor sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Cukup Setuju (CS) : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

3.8 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan program aplikasi *Smart PLS 3.0*.

Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang *powerfull* dan sering disebut sebagai *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi *Ordinary Least Square* (OLS) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara *multivariate* dan tidak adanya problem multikolinieritas antar variabel eksogen (Ghozali dan Latan, 2015:5). Metode PLS memiliki keunggulan tersendiri yakni dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun jumlah sampelnya kecil. Analisis data dan permodelan persamaan struktural dengan menggunakan *software Smart PLS* (Ghozali dan Latan, 2015).

3.8.1 Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) ini menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel (indikator) mempresentasikan variabel laten untuk diukur (Ghozali dan Latan, 2015:7). Dengan kata lain model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reabilitas indikator-indikator dalam membentuk sebuah variabel laten. Pada model pengukuran (*outer model*) terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi validitas dan reabilitas, antara lain:

- a. *Convergent validity* (*loading factor* >0.70)
- b. Nilai *discriminant validity*
- c. *Average variance extracted* (AVE >0.50)
- d. *Construct reliability* (>0.60)

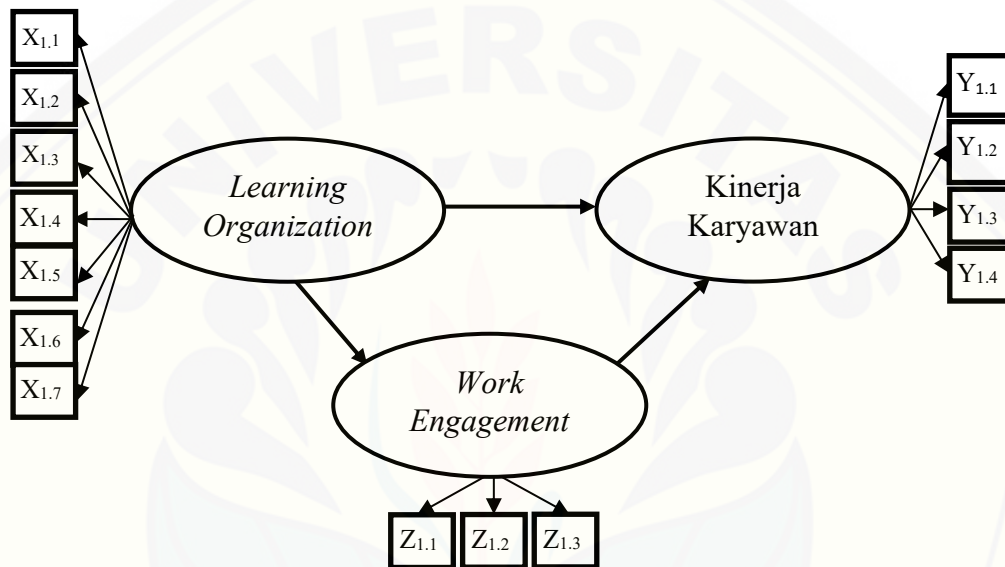
3.8.2 Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) ini menunjukkan hubungan-hubungan kekuatan estimasi antar variabel laten yang didasarkan pada rumusan masalah dan hipotesis penelitian (Ghozali dan Latan, 2015:10). Dimana variabel laten dalam penelitian ini adalah *learning organization*, kinerja karyawan dan *work engagement*. Pada model struktural (*inner model*) terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain:

- a. Nilai t dari hasil *bootstrapping*
- b. Koefisien regresi
- c. Koefisien determinasi (R^2) atau *goodness-fit* dari model

3.8.3 Mengkontruksi Diagram Jalur

Mengkontruksi diagram jalur dimaksudkan agar hasilnya lebih mudah dipahami dimana *inner* dan *outer* model dinyatakan dalam bentuk diagram jalur. Dalam mengkontruksi diagram jalur dilakukan dengan menggambar model struktural yang menghubungkan antar variabel laten dan memasukkan variabel *observed* atau indikatornya ke dalam variabel laten. Gambar diagram jalur dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1 Diagram Jalur (Sumber: data diolah, 2019)

Keterangan:

X_{1.1} : *Continous learning opportunities*

X_{1.2} : *Promote inquiry and dialogue*

X_{1.3} : *Encourage collaboration and team learning*

X_{1.4} : *Empower people toward a collective vision*

X_{1.5} : *Create systems to capture and share learning*

X_{1.6} : *Connect the organization to its environment*

X_{1.7} : *Provide strategic leadership for learning*

Y_{1.1} : Kualitas kerja

Y_{1.2} : Kuantitas kerja

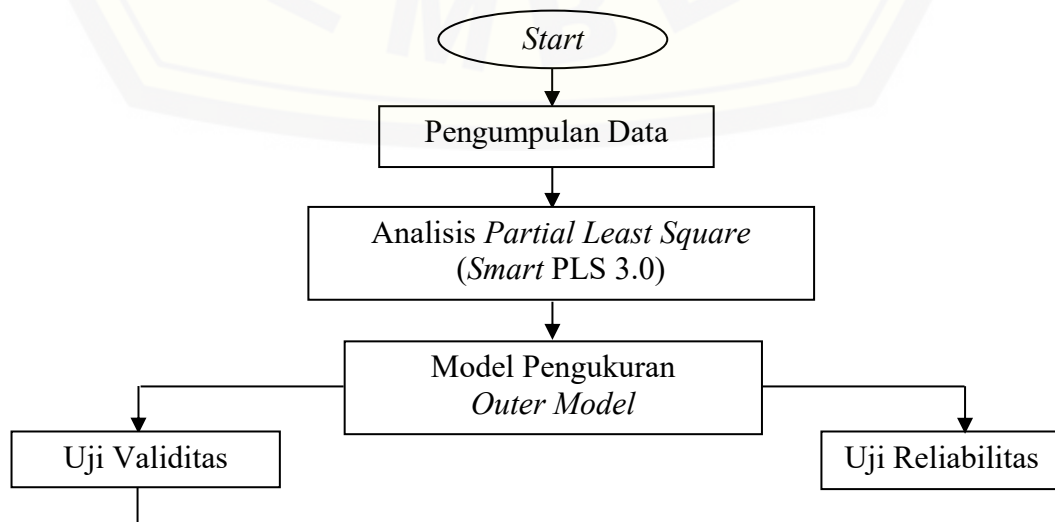
Y_{1.3} : Dapat tidaknya diandalkan

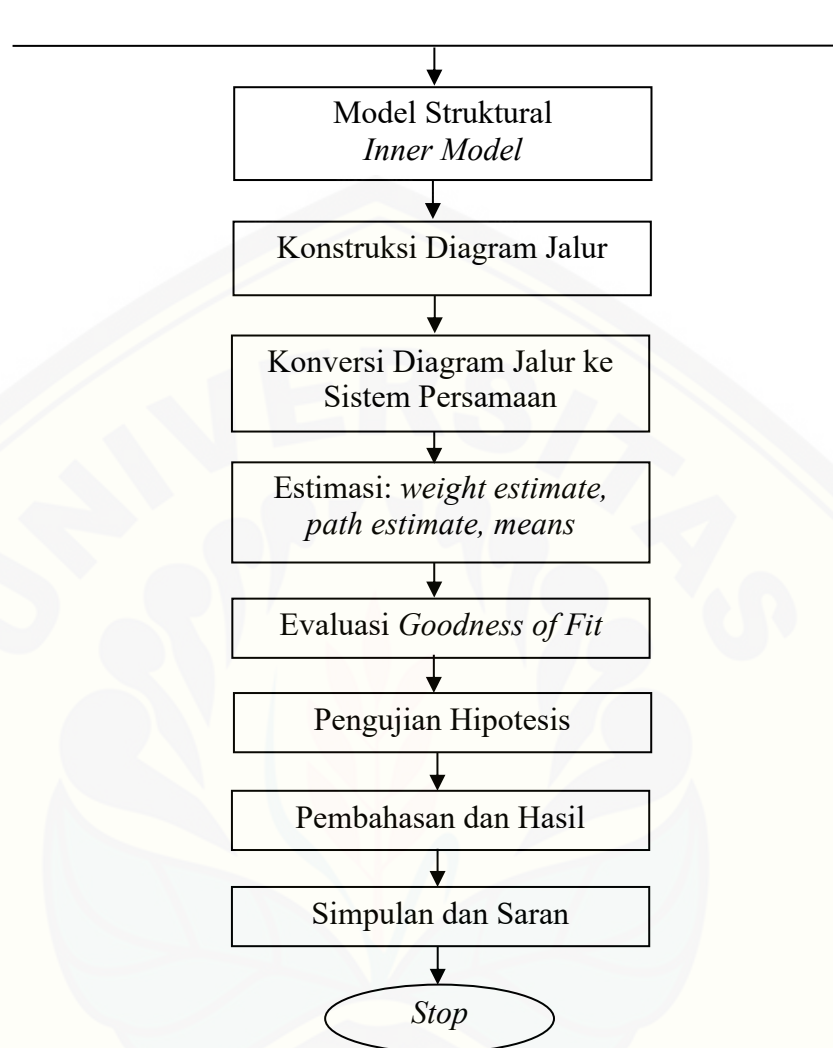
Y_{1.4} : Sikap

- $Z_{1.1}$: *Vigor*
 $Z_{1.2}$: *Dedication*
 $Z_{1.3}$: *Absortion*

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

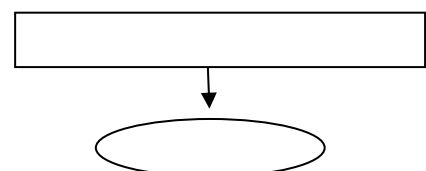
Kerangka pemecahan masalah pada penelitian ini diuraikan sebagai berikut:





Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah (Sumber: data diolah, 2019)
Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah:

- Start*, yaitu tahap awal atau persiapan yang dilakukan dengan melakukan beberapa kegiatan seperti penentuan objek penelitian, observasi masalah yang dihadapi pada objek penelitian, menentukan responden, dan menyusun daftar kuesioner yang akan dijawab oleh responden.
- Tahap pengumpulan data, yaitu mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk penelitian baik melalui observasi, penyebaran kuesioner kepada responden, wawancara, dan studi pustaka.
- Merancang model pengukuran (*outer model*), yaitu menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel (indikator) mempresentasikan variabel laten untuk diukur, terbagi menjadi dua yaitu :



- 1) Uji validitas untuk mengetahui layak tidaknya suatu instrumen untuk digunakan.
- 2) Uji reliabilitas untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu.
- d. Merancang model struktural (*inner model*), yaitu menunjukkan hubungan-hubungan kekuatan estimasi antar variabel laten yang didasarkan pada rumusan masalah dan hipotesis penelitian.
- e. Mengkonstruksi diagram jalur untuk memberikan hubungan antara indikator dengan konstruksinya serta antara konstruk yang akan mempermudah untuk melihat model secara keseluruhan.
- f. Estimasi yang dimaksud adalah metode pendugaan parameter di dalam PLS, yaitu:
 - 1) *Weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor atau menghitung data variabel laten.
 - 2) *Path estimate* yang merefleksikan *path estimate* yang menghubungkan variabel laten dan antara variabel dengan blok indikatornya.
 - 3) *Means dan location parameters (regression constants)* untuk indikator dan variabel laten.
- g. Evaluasi *goodness of fit*, dilihat dari dua model dalam PLS yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) dengan mencari nilai GIF.
- h. Uji hipotesis dengan *resampling bootstrapping*, untuk mencari nilai t tabel dan menguji signifikansi. Pengujian hipotesis berdasarkan pada tujuan-tujuan penelitian
- i. Melakukan pembahasan mengenai pengaruh antar variabel.
- j. Mengambil kesimpulan dari hasil pembahasan berdasarkan analisis yang telah dilakukan.
- k. *Stop*, yaitu berakhirnya penelitian.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan pembahasan dan pengujian pada bab 4, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. *Learning organization* (X) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) Bank Bukopin Jember. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *learning organization* pada Bank Bukopin Jember tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Bukopin Jember.
- b. *Learning organization* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* (Z) pada karyawan Bank Bukopin Jember. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa jika semakin tinggi *learning organization* maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan Bank Bukopin Jember dan begitu juga sebaliknya semakin rendah *learning organization* maka *work engagement* pada karyawan Bank Bukopin Jember akan semakin rendah.
- c. *Work engagement* (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) Bank Bukopin Jember. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan maka kinerja karyawan Bank Bukopin Jember juga semakin tinggi dan begitu juga sebaliknya semakin rendah *work engagement* maka kinerja karyawan Bank Bukopin Jember semakin rendah.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagi akademisi hendaknya lebih menggali informasi mengenai kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan untuk mengetahui bagaimana cara meningkatkan kinerja karyawan yang efektif, karena karakteristik setiap karyawan berbeda-beda di masing-masing perusahaan. Akademisi juga harus peka terhadap isu-isu yang berkembang dalam lingkungan eksternal maupun internal perusahaan dan diharapkan lebih menggali fenomena-fenomena yang terjadi dilapangan baik untuk melakukan sebuah penelitian ataupun meningkatkan pengetahuan.

- b. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan adanya penelitian dengan variabel-variabel yang berbeda dan menambah variabel-variabel lain seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya perusahaan, kompetensi, gaya kepemimpinan, tipe kepribadian, motivasi, keahlian dan lain-lain. Hal tersebut dilakukan dalam rangka memperoleh hasil penelitian yang lebih baik dalam menjelaskan perilaku karyawan.
- c. Hasil penelitian membuktikan bahwa *learning organization* berpengaruh terhadap *work engagement* dan *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung. Hendaknya Bank Bukopin Jember dapat lebih memberikan wadah bagi karyawan untuk terus meningkatkan kapasitas pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan agar kinerja yang dimiliki oleh karyawan juga akan meningkat. Tidak hanya memusatkan pada hasil, tapi dengan memberikan kenyamanan, informasi yang jelas serta penghargaan agar karyawan secara sukarela untuk terlibat dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan memberikan kontribusi yang maksimal pada Bank Bukopin Jember. Bank Bukopin Jember dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai salah satu bahan pertimbangan untuk mengembangkan Bank Bukopin Jember khususnya pada aspek *learning organization*, *work engagement*, dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara, W. G., Febriansyah, H., Darmawan, R., & Cintyawati, C. (2019). Learning Organization and Work Performance in Bandung City Government in Indonesia: a Path Modeling Statistical Approach. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Anwar, R., & Niode, S. H. (2017). The Effects of Learning Organization towards Employees' Innovative Behavior Mediate by Work Engagement (A Study in Indonesia). *Advances in Intelligent Systems Research*, Vol 131, pp. 159-164.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Bina Aksara.
- Astuti, N. L., Mimba, N. P., & Ratnadi, N. M. (2016). Pengaruh Work Engagement pada Kinerja Bendahara Pengeluaran dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 5 No. 12, pp. 4057-4082.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Issue: 3, pp.309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, Vol. 13 No. 3 pp. 209-223.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement*. Madison Avenue, New York: Psychology Press.
- Banjarnahor, D. (n.d.). *Bukopin Raih 4 Penghargaan Infobank Digital Brand Awards 2019*. Retrieved May 17, 2019, from <https://www.cnbcindonesia.com/market/20190517194158-17-73344/bukopin-raih-4-penghargaan-infobank-digital-brand-awards-2019>
- Bank Bukopin. (n.d.). Retrieved October 14, 2019, from <https://www.bukopin.co.id/>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Undip.
- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR Practice, Work Engagement and Job Crafting Influence Employee Performance. *Chinese Management Studies*, Vol. 12 Issue: 3, pp.591-607.
- Hasibuan, M. S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Structural Equation Model to Assess the Impact of Learning Organization and Commitment on the

- Performance of Research Organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, Vol.39, Iss.3, pp 457-462.
- Mangkunegara, A. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building The Learning Organization*. Davies-Black Publishing, INC.: Palo Alto, CA.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5 No. 2 pp. 132-151.
- Mewengkang, M., & Panggabean, H. (2016). Work Engagment Karyawan MRN terhadap Implementasi Aplikasi Data Analisis SDM. *Jurnal Ilmiah Psikologi MANASA*, Vol. 5, No. 1, 1-14.
- Nadeem, M. T., Shafique, M. Z., Sattar, A., Nawaz, R., Din, M. u., & Farzand, U. (2018). The Effect of Learning Organization Environment and Innovative Work Behavior Under the Moderation Role of Employee Engagement in Public Sector Organization. *International Journal of African and Asian Studies*, Vol. 49, pp. 35-41.
- Pandey, J. (2018). Factors Affecting Job Performance: an Integrative Review of Literature. *Management Research Review*, Vol. 42 Issue: 2, pp.263-289.
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2014). Learning Organization and Innovative Behavior The Mediating Effect of Work Engagement. *European Journal of Training and Development*, Vo. 38 No 1/2, pp. 75-94.
- Riduwan, & Kuncoro, E. A. (2017). *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Social and Behavioral Sciences*, 219 – 225.
- Safitri, C. L., Setyanti, S. W., & Sudarsih. (2018). Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, Vol 2, (1), 79-90.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71–92.
- Silalahi, U. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Singarimbun, M., & Efendi, S. (2006). *Metode Penelitian Survei (Editor)*. Jakarta: LP3ES.

- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering Work Engagement: The Role of the Psychological Contract. *Journal of Business Research*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sumiarsih, I. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Learning Organization Terhadap Kinerja Dengan Psychological Empowerment Sebagai Pemediasi Pada Guru IPA SMP Se-Provinsi Jawa Tengah dan DIY. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, Volume 19 Nomor 4.
- Triyoga, H., & Fajri, R. (2018, April 26). *Hadapi Revolusi Industri 4.0, Kompetensi SDM Jadi Kunci*. Retrieved May 17, 2019, from <https://www.viva.co.id/berita/bisnis/1030796-hadapi-revolusi-industri-4-0-kompetensi-sdm-jadi-kunci>
- Yadav, S., & Agarwal, V. (2016). Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 18, Issue 12, pp. 18-24.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i Karyawan

Bank Bukopin Jember

Di tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu prasyarat kelulusan dan mendapat gelar sarjana S1 di jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Saya selaku peneliti mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk memberikan informasi dengan menjawab pernyataan yang telah tersedia dalam kuesioner ini. Adapun judul skripsi yang hendak diteliti yaitu: “Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement* pada Karyawan Bank Bukopin Jember”.

Kerjasama dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i sangat berarti bagi kesuksesan penelitian ini. Dengan demikian peneliti ucapkan terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini.

Peneliti,

Sukma Aprilia Putri
NIM. 160810201033

LEMBAR KUESIONER

1. Identitas Responden

- a. Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)
- b. Umur : tahun
- c. Jenis Kelamin : Perempuan/Laki-laki (coret yang tidak perlu)
- d. Lama bekerja :
- e. Pendidikan terakhir :

2. Petunjuk pengisian

- a. Setiap pernyataan terdapat lima jawaban. Pilihlah satu jawaban yang menurut Anda paling tepat sesuai dengan apa yang Anda alami selama ini dan sesuai dengan kondisi perusahaan dengan memberikan tanda *checklist* (√)

- b. Jawaban yang anda pilih merupakan skala 1 sampai dengan 5 dengan rincian sebagai berikut:

Sangat Setuju (SS)	: Skor 5
Setuju (S)	: Skor 4
Cukup Setuju (CS)	: Skor 3
Tidak Setuju (TS)	: Skor 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	: Skor 1

3. Pernyataan

- a. *Learning Organization*

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Dalam perusahaan saya, setiap karyawan dihargai atas usahanya untuk belajar.					
2.	Dalam perusahaan saya, perusahaan mendorong setiap anggota memperoleh kesempatan untuk berinteraksi dalam upaya peningkatan pengetahuan kerja.					
3.	Perusahaan saya memberikan sarana mengakses kolaborasi agar tim belajar bersama.					
4.	Perusahaan saya menghargai karyawan untuk mengambil inisiatif dalam bekerja atau menyelesaikan masalah.					
5.	Perusahaan saya menyediakan sistem teknologi yang untuk menyerap pengetahuan.					
6.	Perusahaan saya bekerja sama dengan komunitas luar untuk memelihara hubungan baik dengan <i>stakeholder</i> .					
7.	Perusahaan saya menyediakan program pembelajaran bagi semua anggotanya secara mandiri.					

b. *Work Engagement*

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
		5	4	3	2	1

1.	Saya menyiapkan stamina yang tinggi saat bekerja.					
2.	Saya terlibat dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan.					
3.	Saya fokus dalam melakukan pekerjaan.					

c. Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas kerja yang ditentukan perusahaan.					
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan.					
3.	Selama bekerja saya berusaha untuk tidak menimbulkan kesalahan.					
4.	Saya bertanggung jawab untuk mengutamakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.					

Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden

No	<i>Learning Organization</i>							Total	<i>Work Engagement</i>			Total	Kinerja Karyawan				Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7		Z1.1	Z1.2	Z1.3		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	
1	5	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	12	4	4	4	4	16
2	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	12	4	4	4	4	16
3	3	3	3	3	4	4	3	23	4	4	4	12	4	4	4	4	16
4	5	5	4	5	4	4	5	32	5	4	5	14	4	3	5	5	17
5	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	12	4	4	4	4	16
6	4	4	4	4	4	3	5	28	4	4	5	13	5	5	5	5	20
7	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	12	4	4	4	4	16
8	5	5	5	5	4	4	5	33	5	5	5	15	5	5	5	5	20
9	5	5	5	5	4	5	5	34	5	5	5	15	5	5	5	5	20
10	5	4	4	4	4	4	5	30	5	5	4	14	5	4	4	4	17
11	5	5	5	4	4	4	4	31	5	4	4	13	4	4	5	5	18
12	4	5	5	5	3	3	4	29	5	4	4	13	4	4	4	4	16
13	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	12	4	4	4	4	16
14	4	4	5	4	4	3	4	28	5	4	4	13	5	5	4	4	18
15	4	4	4	4	4	4	4	28	5	5	5	15	5	5	4	4	18
16	4	5	5	4	4	4	4	30	5	5	5	15	5	5	5	5	20
17	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	10	3	3	4	4	14
18	3	3	3	4	3	3	3	22	4	3	4	11	4	3	4	4	15
19	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	10	3	3	4	4	14
20	4	4	3	3	3	4	3	24	4	5	4	13	4	3	5	5	17

No	<i>Learning Organization</i>							Total	<i>Work Engagement</i>			Total	Kinerja Karyawan				Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7		Z1.1	Z1.2	Z1.3		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	
21	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	5	14	5	5	5	5	20
22	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	5	13	4	5	5	5	19
23	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	12	4	4	4	4	16
24	3	3	3	3	3	4	3	22	5	5	5	15	5	5	5	5	20
25	4	4	4	4	4	4	4	28	5	5	5	15	5	5	5	5	20
26	4	5	4	5	4	5	4	31	4	5	4	13	4	4	5	5	18
27	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	5	14	5	5	5	5	20
28	5	5	5	5	4	5	5	34	5	5	5	15	4	5	5	5	19
29	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	12	4	4	4	4	16
30	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	12	4	4	4	4	16
31	4	3	4	3	3	4	4	25	3	3	4	10	4	4	4	4	16
32	5	4	4	4	4	4	5	30	4	4	4	12	4	4	4	4	16
33	5	4	4	4	5	4	5	31	4	4	4	12	4	4	4	4	16
34	5	4	4	4	5	4	5	31	5	4	4	13	4	4	4	4	16
35	5	4	4	4	4	4	5	30	4	4	4	12	4	4	4	4	16
36	5	4	4	4	4	4	5	30	4	4	4	12	4	4	4	4	16
37	5	4	4	4	4	4	5	30	4	4	4	12	4	4	4	4	16
38	4	4	4	5	4	4	4	29	4	4	4	12	4	4	4	4	16
39	5	4	4	4	4	4	5	30	4	4	4	12	4	4	4	4	16
40	4	4	3	4	3	4	3	25	5	5	4	14	5	4	4	5	18

No	<i>Learning Organization</i>							Total	<i>Work Engagement</i>			Total	Kinerja Karyawan				Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7		Z1.1	Z1.2	Z1.3		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	
41	4	5	4	4	5	4	4	30	4	4	4	12	4	4	4	5	17
42	4	4	4	4	4	4	4	28	5	4	5	14	5	5	5	5	20
43	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	5	13	4	4	4	4	16
44	5	4	4	4	5	5	5	32	5	4	5	14	4	4	5	5	18
45	4	5	5	5	4	4	5	32	5	5	5	15	5	5	5	5	20
46	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	4	14	5	5	5	5	20

Lampiran 3. Hasil Pengujian Validitas Konvergen

Nilai *Loading Factor*

Variabel Laten	Indikator		Keterangan
	Simbol	Nilai <i>Loading Factor</i>	
<i>Learning Organization</i>	X _{1.1}	0,721	Valid
	X _{1.2}	0,892	Valid
	X _{1.3}	0,844	Valid
	X _{1.4}	0,844	Valid
	X _{1.5}	0,625	Valid
	X _{1.6}	0,614	Valid
	X _{1.7}	0,751	Valid
<i>Work Engagement</i>	Z _{1.1}	0,893	Valid
	Z _{1.2}	0,812	Valid
	Z _{1.3}	0,782	Valid
Kinerja Karyawan	Y _{1.1}	0,837	Valid
	Y _{1.2}	0,823	Valid
	Y _{1.3}	0,857	Valid
	Y _{1.4}	0,854	Valid

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

No	Variabel	Nilai AVE	Keterangan
1	<i>Learning Organization</i>	0,582	Valid
2	<i>Work Engagement</i>	0,689	Valid
3	Kinerja Karyawan	0,711	Valid

Lampiran 4. Hasil Pengujian Reliabilitas

Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Learning Organization</i>	0,905	0,884	Reliabel
<i>Work Engagement</i>	0,869	0,772	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,908	0,864	Reliabel



Lampiran 5. Hasil Pengujian Hipotesis

H	Hipotesis	Nilai Koefisien	T- Statistik	T- Tabel	P Values	Kesimpulan
H ₁	<i>Learning Organization</i> → Kinerja Karyawan	0,070	0,938	2,01	0,353	H ₀ diterima H ₁ ditolak
H ₂	<i>Learning Organization</i> → <i>Work Engagement</i>	0,446	4,178	2,01	0,000	H ₀ ditolak H ₂ diterima
H ₃	<i>Work Engagement</i> → Kinerja Karyawan	0,835	13,070	2,01	0,000	H ₀ ditolak H ₃ diterima

Path Coefficients

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
<i>Learning Organization</i> -> Kinerja Karyawan	0,070	0,087	0,075	0,938	0,353
<i>Learning Organization</i> -> Work Engagement	0,446	0,495	0,107	4,178	0,000
<i>Work Engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0,835	0,824	0,064	13,070	0,000

Lampiran 6. Hasil Pengujian *Indirect Effects*

Variabel	Nilai Koefisien	T-Statistik	T-Tabel
<i>Learning Organization</i> → Kinerja Karyawan → <i>Work Engagement</i>	0,373	4,113	2,01

Lampiran 7. Hasil Pengujian Total *Effects*

Variabel	Nilai Koefisien	T- Statistik	T- Tabel
<i>Learning Organization</i> → Kinerja Karyawan	0,442	3,841	2,01
<i>Learning Organization</i> → <i>Work Engagement</i>	0,446	4,178	2,01
<i>Work Engagement</i> → Kinerja Karyawan	0,835	13,070	2,01

Lampiran 8. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R Square
<i>Work Engagement</i>	0,199
Kinerja Karyawan	0,755

Lampiran 9. *Outer Loadings*

	<i>Original</i>	<i>Sample</i>	<i>Standard</i>	T	P
--	-----------------	---------------	-----------------	----------	----------

	<i>Sample (O)</i>	<i>Mean (M)</i>	<i>Deviation (STDEV)</i>	<i>Statistics</i>	<i>Values</i>
<i>X1.1 <- Learning Organization</i>	0,721	0,680	0,141	5,096	0,000
<i>X1.2 <- Learning Organization</i>	0,892	0,894	0,030	29,652	0,000
<i>X1.3 <- Learning Organization</i>	0,844	0,838	0,045	18,876	0,000
<i>X1.4 <- Learning Organization</i>	0,844	0,830	0,072	11,723	0,000
<i>X1.5 <- Learning Organization</i>	0,625	0,611	0,122	5,123	0,000
<i>X1.6 <- Learning Organization</i>	0,614	0,608	0,134	4,587	0,000
<i>X1.7 <- Learning Organization</i>	0,751	0,718	0,136	5,539	0,000
<i>Y1.1 <- Kinerja Karyawan</i>	0,837	0,839	0,041	20,306	0,000
<i>Y1.2 <- Kinerja Karyawan</i>	0,823	0,818	0,066	12,556	0,000
<i>Y1.3 <- Kinerja Karyawan</i>	0,857	0,853	0,047	18,066	0,000
<i>Y1.4 <- Kinerja Karyawan</i>	0,854	0,853	0,045	19,018	0,000
<i>Z1.1 <- Work Engagement</i>	0,893	0,890	0,029	30,561	0,000
<i>Z1.2 <- Work Engagement</i>	0,812	0,797	0,079	10,319	0,000
<i>Z1.3 <- Work Engagement</i>	0,782	0,771	0,083	9,402	0,000

Lampiran 10. *Outer Weights*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
--	----------------------------	------------------------	-----------------------------------	---------------------	-----------------

X1.1 <- Learning Organization	0,095	0,073	0,101	0,942	0,351
X1.2 <- Learning Organization	0,287	0,295	0,059	4,825	0,000
X1.3 <- Learning Organization	0,243	0,247	0,045	5,388	0,000
X1.4 <- Learning Organization	0,222	0,219	0,049	4,505	0,000
X1.5 <- Learning Organization	0,089	0,090	0,064	1,398	0,169
X1.6 <- Learning Organization	0,207	0,204	0,061	3,377	0,001
X1.7 <- Learning Organization	0,134	0,125	0,058	2,317	0,025
Y1.1 <- Kinerja Karyawan	0,316	0,319	0,033	9,452	0,000
Y1.2 <- Kinerja Karyawan	0,291	0,291	0,031	9,424	0,000
Y1.3 <- Kinerja Karyawan	0,293	0,291	0,024	12,128	0,000
Y1.4 <- Kinerja Karyawan	0,287	0,287	0,023	12,435	0,000
Z1.1 <- Work Engagement	0,426	0,431	0,038	11,197	0,000
Z1.2 <- Work Engagement	0,368	0,373	0,052	7,079	0,000
Z1.3 <- Work Engagement	0,411	0,408	0,052	7,913	0,000

Lampiran 11. *Inner dan Outer Model**Inner Model*

	Kinerja Karyawan	Learning Organization	Work Engagement
Kinerja Karyawan			

<i>Learning Organization</i>	1,000		1,000
<i>Work Engagement</i>	1,000		

Outer Model

	Kinerja Karyawan	Learning Organization	Work Engagement
X1.1		-1,000	
X1.2		-1,000	
X1.3		-1,000	
X1.4		-1,000	
X1.5		-1,000	
X1.6		-1,000	
X1.7		-1,000	
Y1.1	-1,000		
Y1.2	-1,000		
Y1.3	-1,000		
Y1.4	-1,000		
Z1.1			-1,000
Z1.2			-1,000
Z1.3			-1,000