

**PENGARUH *LEARNING ORIENTATION* DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN**

**(STUDI PADA KARYAWAN TETAP BANK X BUMN CABANG  
BRAWIJAYA MALANG)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**KARINA DESIKA LYDIA  
NIM. 145030200111043**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2018**

## MOTTO

“Serahkanlah hidupmu kepada Tuhan dan percayalah kepada-Nya,  
dan Ia akan bertindak.”

Mazmur 37:5

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Pengaruh *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi  
Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap Bank X  
BUMN Cabang Brawijaya Malang)

Disusun Oleh : Karina Desika Lydia

NIM : 145030200111043

Fakultas : Ilmu Administrasi

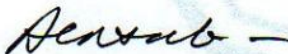
Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 19 Maret 2018

Komisi Pembimbing  
Ketua

Anggota



**Drs. Heru Susilo, M.A.**  
NIP. 195912101986011001



**Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB, M.BA**  
NIP. 2013048705312001

## TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 11 April 2018

Jam : 09:30 – 11:00 WIB

Skripsi atas nama : Karina Desika Lydia

Judul : Pengaruh *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi  
Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap  
Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang)

Dan dinyatakan

**LULUS**

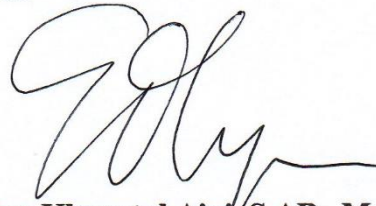
MAJELIS PENGUJI

**Ketua**



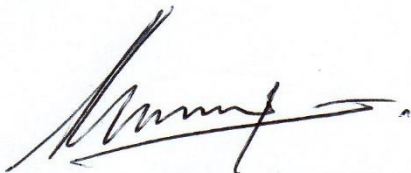
**Drs. Heru Susilo, MA**  
NIP. 195912101986011001

**Anggota**



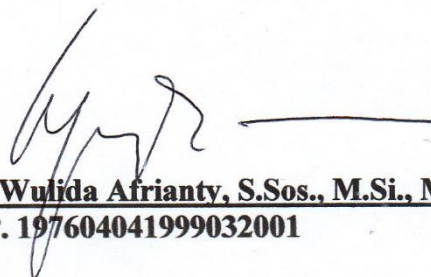
**Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB, M.BA**  
NIP. 2013048705312001

**Anggota**



**Dr. Kusdi Rahardjo, DEA**  
NIP. 195701271984031001

**Anggota**



**Tri Wulida Afrianty, S.Sos., M.Si., MHRM, Ph.D**  
NIP. 197604041999032001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang sepengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul "**Pengaruh *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang)**" tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 19 Maret 2018



**Karina Desika Lydia**  
**NIM. 145030200111043**

## RINGKASAN

Karina Desika Lydia, 2018. **Pengaruh *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang)**. Drs. Heru Susilo, M.A.; Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB, M.BA; 121 + xv

Penelitian ini dilatar belakangi pentingnya MSDM untuk meningkatkan Kinerja Karyawan yang dapat dipengaruhi oleh *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi. Penelitian ini dilakukan di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang di mana berada pada peringkat ke empat dari sepuluh besar total aset perbankan terbesar di Indonesia tahun 2017 dan memiliki peluang nasabah potensial di kota Malang sehingga perusahaan perlu untuk dapat meningkatkan Kinerja Karyawan agar dapat bersaing dengan kompetitor.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan apakah ada pengaruh secara parsial antara *Learning Orientation* terhadap Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, serta pengaruh secara simultan antara *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian yaitu *explanatory research* (penelitian penjelasan). Jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebesar 55 orang karyawan tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang dengan teknik *purposive sampling*. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda dengan uji asumsi klasik. Data pada penelitian ini diolah menggunakan SPSS 23 *for Windows*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara *Learning Orientation* terhadap Kinerja Karyawan dan terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, serta terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan antara *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan perusahaan untuk meningkatkan visi perusahaan yang lebih jelas kepada karyawan dan meningkatkan kompensasi bagi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat dikembangkan oleh peneliti selanjutnya dengan menambahkan variabel penelitian dan menggunakan metode penelitian yang berbeda, serta dapat menggunakan objek penelitian dengan bidang usaha yang berbeda.

**Kata kunci:** *Learning Orientation*, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

## **SUMMARY**

Karina Desika Lydia, 2018. *The Influence of Learning Orientation and Organization Commitment on Employee Performance (Study on Permanent Employees in Bank X BUMN Branch of Brawijaya Malang)*. Drs. Heru Susilo, M.A.; Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB, M.BA; 121 + xv

*This research based on the importance of Human Resource Management to improve the performance of employees who may be affected by a Learning Orientation and Organizational Commitment. This research was conducted at Bank X BUMN Branch of Brawijaya Malang where is ranked four of the top ten largest banking assets in Indonesia on 2017 and have opportunities to potential clients in the city of Malang, so companies need to be able to improve the Employee Performance in order to compete with competitors.*

*This research aims to know and explain whether there is a partial influence between Learning Orientation on Employee Performance, and Organization Commitment on Employee Performance, and simultaneously influence between Learning Orientation and Organization Commitment on Employee Performance.*

*This research is quantitative research and the research type is explanatory research. The number of samples in this study was 55 persons of permanent employees in Bank X BUMN Branch of Brawijaya Malang with purposive sampling technique. Method of collecting data on this research using questionnaires. The measurement scale used in this research is Likert scale. This research using descriptive statistics analysis and multiple linear regression analysis with a classic assumption test. Data on this research is processed using SPSS 23 for Windows.*

*The results of this research show that there is a partially significant influence between Learning Orientation on Employee Performance, and Organization Commitment on Employee Performance, and there is significant influence simultaneously between Learning Orientation and Organization Commitment on Employee Performance.*

*This research is expected to be a consideration for company to improve corporate vision clearer to employees and increase compensation for employees to improve the employee performance. This research is also expected to be developed by the further researchers by adding a variable research and use of different research methods, as well as be able to use objects with a different line of business.*

**Keywords:** *Learning Orientation, Organization Commitment, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan hikmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Pengaruh *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang)**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan dapat terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Mohammad Iqbal, S.Sos., M.IB., DBA selaku Sekretaris Jurusan Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Dr. Wilopo, M.Si selaku Ketua Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.



5. Mokhammad Kholid Mawardi, S.Sos selaku Sekretaris Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
6. Bapak Drs. Heru Susilo, MA selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini sampai dengan selesai.
7. Ibu Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB, M.BA selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini sampai dengan selesai.
8. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis selama menempuh perkuliahan.
9. Kepala wilayah Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk menjadikan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang sebagai objek penelitian skripsi ini.
10. Seluruh karyawan tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden pada penelitian ini.
11. Bapak Henry Tangkas S., Mama Riani Agustina S., Abang Ari Siharmaja dan Adik Yohanna Violetta yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dan meraih gelar sarjana, serta seluruh keluarga besar untuk segala dukungannya kepada penulis.

12. Sahabat yang selalu membantu dan mendukung penulis, Abiyasa, serta teman-teman seperjuangan Niken, Shierly, Poppy, Dita, Lulu, Laura, Friska, Depi, dan Revil yang selalu memberikan semangat dan bantuannya kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
13. Kakak-kakak, teman-teman, dan adik-adik PMK Immanuel untuk semangat dan dukungannya kepada penulis.
14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan dukungan dan bantuannya dalam menyusun skripsi ini.

Malang, 19 Maret 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| <b>MOTTO</b> .....   | <b>i</b>       |
| <b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....                                   | <b>ii</b>      |
| <b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....                                    | <b>iii</b>     |
| <b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....                             | <b>iv</b>      |
| <b>RINGKASAN</b> .....   | <b>v</b>       |
| <b>SUMMARY</b> .....   | <b>vi</b>      |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....  | <b>vii</b>     |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....  | <b>x</b>       |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....  | <b>xiii</b>    |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....   | <b>xiv</b>     |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....   | <b>xv</b>      |
| <br>   |                |
| <b>BAB I      PENDAHULUAN</b> .....                                      | <b>1</b>       |
| A. Latar Belakang .....  | 1              |
| B. Rumusan Masalah .....   | 6              |
| C. Tujuan Penelitian .....   | 6              |
| D. Kontribusi Penelitian.....  | 7              |
| E. Sistematika Penulisan .....   | 8              |
| <br>   |                |
| <b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b> .....                                 | <b>9</b>       |
| A. Penelitian Terdahulu .....  | 9              |
| B. <i>Learning Orientation</i> .....                                     | 14             |
| 1. Pengertian <i>Learning Orientation</i> .....                          | 14             |
| 2. Indikator <i>Learning Orientation</i> .....                           | 16             |
| C. Komitmen Organisasi.....  | 18             |
| 1. Pengertian Komitmen Organisasi .....                                  | 18             |
| 2. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....                     | 19             |
| 3. Dimensi Komitmen Organisasi .....                                     | 20             |
| 4. Membangun Komitmen Organisasi .....                                   | 23             |
| D. Kinerja Karyawan .....  | 25             |
| 1. Pengertian Kinerja Karyawan .....                                     | 25             |
| 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....                 | 26             |
| 3. Pengertian Penilaian Kinerja.....                                     | 27             |
| 4. Manfaat Penilaian Kinerja.....  | 28             |
| 5. Standar Pengukuran Kinerja .....                                      | 29             |
| E. Hubungan Antar Variabel .....   | 30             |
| 1. Hubungan <i>Learning Orientation</i> dengan Kinerja<br>Karyawan ..... | 30             |
| 2. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja<br>Karyawan .....         | 31             |

|                |   |           |
|----------------|---|-----------|
|                | F. Model Konsep dan Hipotesis .....                     | 32        |
| <b>BAB III</b> | <b>METODE PENELITIAN .....</b>                          | <b>34</b> |
|                | A. Jenis Penelitian.....                                | 34        |
|                | B. Lokasi Penelitian .....                              | 34        |
|                | C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala    |           |
|                | Pengukuran .....  | 35        |
|                | 1. Konsep .....   | 35        |
|                | 2. Variabel .....                                       | 36        |
|                | 3. Definisi Operasional .....                           | 37        |
|                | 4. Skala Pengukuran.....                                | 43        |
|                | D. Populasi dan Sampel .....                            | 43        |
|                | 1. Populasi .....                                       | 43        |
|                | 2. Sampel.....  | 44        |
|                | E. Teknik Pengumpulan Data .....                        | 44        |
|                | 1. Sumber Data .....                                    | 44        |
|                | 2. Metode Pengumpulan Data .....                        | 45        |
|                | 3. Instrumen Penelitian .....                           | 46        |
|                | F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....             | 46        |
|                | 1. Uji Validitas .....                                  | 46        |
|                | 2. Uji Reliabilitas .....                               | 47        |
|                | 3. Hasil Uji Validitas .....                            | 47        |
|                | 4. Hasil Uji Reliabilitas .....                         | 49        |
|                | G. Teknik Analisis Data.....                            | 50        |
|                | 1. Analisis Statistik Deskriptif .....                  | 50        |
|                | 2. Uji Asumsi Klasik .....                              | 50        |
|                | 3. Analisis Regresi Linier Berganda .....               | 52        |
|                | 4. Uji Hipotesis .....                                  | 52        |
|                | 5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....                | 54        |
| <b>BAB IV</b>  | <b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>            | <b>55</b> |
|                | A. Gambaran Umum Responden .....                        | 55        |
|                | 1. Sejarah Perkembangan .....                           | 55        |
|                | 2. Visi dan Misi .....                                  | 57        |
|                | 3. Struktur Organisasi .....                            | 60        |
|                | B. Gambaran Umum Responden .....                        | 61        |
|                | 1. Gambaran Umum Usia Responden Berdasarkan             |           |
|                | Jenis Kelamin .....                                     | 61        |
|                | 2. Gambaran Umum Jenis Kelamin Responden Berdasarkan    |           |
|                | Pendidikan Terakhir .....                               | 62        |
|                | 3. Gambaran Umum Pendidikan Terakhir Responden          |           |
|                | Berdasarkan Masa Kerja .....                            | 62        |
|                | 4. Gambaran Umum Masa Kerja Responden Berdasarkan       |           |
|                | Usia .....  | 63        |
|                | 5. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pernah atau      |           |
|                | Belum Pernah Mengikuti Pelatihan/ <i>Workshop</i> ..... | 64        |

|              |  |            |
|--------------|--|------------|
| C.           | Analisis Data .....  | 65         |
| 1.           | Analisis Statistik Deskriptif .....  | 65         |
| 2.           | Uji Asumsi Klasik .....  | 82         |
| 3.           | Analisis Regresi Linier Berganda .....   | 85         |
| 4.           | Uji Hipotesis .....  | 87         |
| 5.           | Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....  | 89         |
| D.           | Pembahasan .....   | 90         |
| 1.           | Pengaruh <i>Learning Orientation</i> ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....                                   | 90         |
| 2.           | Pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....   | 92         |
| 3.           | Pengaruh <i>Learning Orientation</i> ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) ..... | 93         |
| <b>BAB V</b> | <b>PENUTUP .....</b>   | <b>95</b>  |
| A.           | Kesimpulan .....   | 95         |
| B.           | Saran .....  | 96         |
|              | <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>97</b>  |
|              | <b>LAMPIRAN .....</b>  | <b>100</b> |

## DAFTAR TABEL

| No   | Judul   | Halaman |
|------|---|---------|
| 2.1  | Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini.....  | 13      |
| 3.1  | Konsep, Variabel, Indikator, dan <i>Item</i> .....  | 40      |
| 3.2  | Skala Pengukuran .....  | 43      |
| 3.3  | Hasil Uji Validitas .....   | 48      |
| 3.4  | Hasil Uji Reliabilitas .....  | 49      |
| 4.1  | Karakteristik Usia Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....  | 61      |
| 4.2  | Karakteristik Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....                             | 62      |
| 4.3  | Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden Berdasarkan Masa Kerja ..                                   | 62      |
| 4.4  | Karakteristik Masa Kerja Responden Berdasarkan Usia .....   | 64      |
| 4.5  | Karakteristik Responden Berdasarkan Pernah atau Belum Pernah Mengikuti Pelatihan/ <i>Workshop</i> ..... | 65      |
| 4.6  | Kategori Nilai <i>Mean</i> .....  | 66      |
| 4.7  | Distribusi Frekuensi Variabel <i>Learning Orientation</i> ( $X_1$ ) .....                               | 67      |
| 4.8  | Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) .....                                       | 72      |
| 4.9  | Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) .....  | 77      |
| 4.10 | Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....  | 83      |
| 4.11 | Hasil Uji Multikolinieritas .....   | 84      |
| 4.12 | Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....  | 86      |
| 4.13 | Hasil Uji Simultan (Uji F) .....  | 87      |
| 4.14 | Hasil Uji Parsial (Uji t) .....   | 88      |
| 4.15 | Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....   | 89      |

## DAFTAR GAMBAR

| <b>No</b> | <b>Judul</b>  | <b>Halaman</b> |
|-----------|---|----------------|
| 2.1       | Model Konsep .....  | 32             |
| 2.2       | Model Hipotesis .....   | 32             |
| 4.1       | Struktur Organisasi Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang ..... | 60             |
| 4.2       | Hasil Uji Heteroskedastisitas .....                           | 85             |

## DAFTAR LAMPIRAN

| <b>No</b> | <b>Judul</b>                                   | <b>Halaman</b> |
|-----------|--|----------------|
| 1         | Kuesioner .....                                | 100            |
| 2         | Tabulasi Data Variabel .....                   | 103            |
| 3         | Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas ..... | 108            |
| 4         | Distribusi Frekuensi Jawaban .....             | 113            |
| 5         | Uji Asumsi Klasik .....                        | 118            |
| 6         | Regresi Linier Berganda .....                  | 120            |
| 7         | Curriculum Vitae .....                         | 121            |



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pada era globalisasi saat ini, segala aspek dalam kehidupan cepat berubah, begitu pun kondisi persaingan bisnis. Perusahaan dituntut untuk memiliki manajemen yang baik agar dapat menyesuaikan diri mengikuti perkembangan zaman dan menghadapi persaingan bisnis. Manajemen perusahaan yang baik tidak lepas dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di dalamnya. Menurut Hasibuan (2013:9) mengemukakan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Berdasarkan pendapat ahli tersebut, MSDM menjadi suatu hal yang penting bagi perusahaan karena perannya mengatur Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalam perusahaan agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Salah satu peran penting MSDM agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya adalah dengan menerapkan *Learning Orientation* atau orientasi pembelajaran. Duncan dan Weiss (1978) dalam Tajeddini (2009:264) mengemukakan bahwa *Learning Orientation* sebagai suatu proses di mana pengetahuan dikomunikasikan dan didistribusikan di seluruh organisasi, pada saat yang sama terintegrasi ke dalam filosofi strategis dan manajerial suatu organisasi. Oleh sebab itu, penting bagi MSDM untuk memperhatikan *Learning Orientation*,

sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tajeddini (2009:264) yaitu *learning orientation is one of the most valuable resources for successful competition in the global marketplace* (*Learning Orientation* merupakan sumber daya yang paling berharga yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan agar perusahaan dapat sukses di era persaingan global saat ini). Tajeddini (2009:267-268) juga mengemukakan tiga indikator *Learning Orientation* yang dapat dimanfaatkan perusahaan agar dapat sukses di era global saat ini, yaitu komitmen untuk belajar, berbagi visi, dan pemikiran terbuka.

MSDM selain dengan menerapkan *Learning Orientation*, perlu juga untuk memperhatikan bagaimana menciptakan ikatan emosional di dalam diri setiap karyawan agar setiap karyawan merasa bahwa diri mereka adalah bagian dari perusahaan sehingga setiap karyawan dapat memberikan usahanya dengan maksimal untuk kepentingan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Mowday *et al.* (1982), Dunham *et al.* (1994) dan Bishop *et al.* (2000) dalam D'Amato dan Herzfeldt (2008:934) yang mengemukakan bahwa *typically an individual's organizational commitment comprises a belief in and acceptance of the organizations goals and values, a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and a desire to maintain membership with the organization*. Berdasarkan pendapat Mowday *et al.* (1982), Dunham *et al.* (1994) dan Bishop *et al.* (2000) dalam D'Amato dan Herzfeldt (2008:934) tersebut dapat diartikan bahwa biasanya komitmen organisasi karyawan terdiri dari kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk memberikan

usaha maksimal atas nama organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dengan organisasi.

Melalui peningkatan kapabilitas *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi, tentunya akan berpengaruh terhadap hasil kerja (kinerja) seorang karyawan. Kinerja Karyawan sendiri menurut Mangkunegara (2013:67), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dengan maksimal dan berkualitas dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, yaitu memberi nilai tambah bagi perusahaan.

Senge (1990) dalam Mahmoud dan Yusif (2012:632) mengemukakan bahwa *recommends that organisations seeking transformation and performance enhancement should focus on learning* (merekomendasikan agar organisasi yang mencari perubahan dan peningkatan kinerja harus fokus pada pembelajaran). Selanjutnya, Porter *et al.* (1974) dalam Lee *et al.* (2010:131) mengemukakan bahwa “*defined commitment as a strong belief in and acceptance of the organizational goals, willingness to exert considerable effort on behalf of the organization and a desire to maintain organizational membership*” (mendefinisikan komitmen sebagai keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan organisasi, kesediaan untuk menggunakan usaha yang besar demi kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi). Berdasarkan kedua pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa fokus pada pembelajaran (*Learning Orientation*) dan adanya ikatan emosional

antara karyawan dengan perusahaan di mana karyawan memiliki kesamaan tujuan, ingin bekerja maksimal, dan ingin bertahan di dalam perusahaan (Komitmen Organisasi) dapat meningkatkan Kinerja Karyawan di dalam perusahaan.

Bank X BUMN merupakan Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak di bidang jasa keuangan dan perbankan yang memiliki pangsa pasar yang besar di Indonesia. Hal ini sesuai dengan artikel dari *website* [cnnindonesia.com](http://cnnindonesia.com) yang menyatakan bahwa Bank X BUMN merupakan salah satu BUMN Indonesia yang masih memegang pangsa pasar terbesar di Indonesia. Bank X BUMN dengan pangsa pasar yang besar mencerminkan bahwa perusahaan tersebut memiliki tingkat penguasaan terhadap pasar yang besar dan memiliki daya saing yang kuat. Pangsa pasar yang besar dapat didukung dengan jumlah aset perbankan suatu bank, yaitu berdasarkan data dari *website* [databoks.katadata.co.id](http://databoks.katadata.co.id), Bank X BUMN menempati peringkat ke empat dalam sepuluh besar bank yang memiliki total aset perbankan terbesar di Indonesia selama dua tahun terakhir dengan jumlah aset sebesar Rp 577,5 triliun. Pangsa pasar yang besar tidak lepas dari usaha perusahaan untuk memperluas bisnis di seluruh kota di Indonesia, salah satunya ialah Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

Kota Malang sendiri memiliki peluang persaingan bisnis yang cukup potensial. Hal ini sesuai dengan artikel dalam *website* [merdeka.com](http://merdeka.com) yang menginformasikan bahwa “berdasar data statistik, jumlah UMKM di kota Malang mencapai angka lebih dari 70 ribu”. Berdasarkan informasi tersebut, terdapat

potensi bisnis dan kondisi persaingan di Kota Malang menciptakan tuntutan bagi setiap perusahaan agar dapat mengembangkan bisnisnya. Mengembangkan suatu bisnis memerlukan modal, salah satunya ialah modal finansial. Pada hal ini, bank memiliki peluang sekaligus terciptanya persaingan antar bank terkhusus di Kota Malang untuk menarik calon nasabah baru atau pun nasabah lama untuk menggunakan jasa perbankan dalam melakukan transaksi, kredit, menabung, dan lain-lain.

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang dituntut untuk dapat memiliki SDM yang berorientasi pembelajaran (*Learning Orientation*) dan Komitmen Organisasi untuk dapat menghadapi kondisi persaingan pada era globalisasi saat ini. Dalam hal ini, karyawan tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang dipilih karena dinilai memiliki ikatan emosional dengan perusahaan (Komitmen Organisasi). Berdasarkan informasi yang diperoleh dari perusahaan, masih terdapat beberapa karyawan tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang yang memiliki kinerja yang belum maksimal atau dikategorikan *poor*. Kinerja yang belum maksimal tersebut mengakibatkan bonus atau bentuk penghargaan kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan tetap tersebut berkurang. Bonus atau bentuk penghargaan kerja yang diberikan oleh perusahaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan (Komitmen Organisasi), seperti yang dikemukakan oleh Stum (1998) dalam Sopiah (2008:164). Oleh sebab itu penting bagi Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang untuk dapat meningkatkan *Learning Orientation* dan

Komitmen Organisasi agar dapat menghasilkan kinerja karyawan tetap yang tinggi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka, peneliti tertarik untuk mengambil judul **Pengaruh *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang).**

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana gambaran umum *Learning Orientation*, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara *Learning Orientation* terhadap Kinerja Karyawan pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang?
3. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang?
4. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menjelaskan gambaran umum *Learning Orientation*, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan.

2. Untuk mengetahui dan menjelaskan apakah ada pengaruh yang signifikan *Learning Orientation* terhadap Kinerja Karyawan pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan apakah ada pengaruh yang signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan apakah ada pengaruh yang signifikan *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

##### 1. Kontribusi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tambahan dan dapat menjadi bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang akan membahas mengenai *Learning Orientation*, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan.

##### 2. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk menjadikan perusahaan menjadi lebih baik lagi dengan sumber daya manusia yang memiliki wawasan yang luas, memiliki komitmen terhadap perusahaan yang tinggi, dan memiliki kinerja yang maksimal.

## **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam skripsi ini disajikan untuk membantu memperjelas masing-masing bab yang dibahas dalam skripsi ini. Sistematika penulisan di dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini menjelaskan tentang penelitian terdahulu, tinjauan teoritis, hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, model konsep, dan hipotesis penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini menguraikan jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengujian data, dan hasil uji validitas dan hasil uji reliabilitas.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan gambaran umum perusahaan dan responden, hasil penelitian, serta pembahasan dari hasil penelitian.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menguraikan kesimpulan hasil penelitian dan saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dan saran bagi peneliti selanjutnya.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

##### **1. Tajeddini (2009)**

Penelitian yang dilakukan oleh Tajeddini (2009) dalam jurnal yang berjudul *The Impact of Learning Orientation on NSD and Hotel Performance: Evidence From The Hotel Industry in Iran*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana *learning orientation* mempengaruhi pengembangan layanan baru (NSD) di industri perhotelan di Iran. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Respondennya ialah manajer dan pemilik hotel dari 129 hotel di Iran. Hasil penelitian ini menemukan bahwa NSD dapat didorong oleh *learning orientation* dengan tiga indikator, yaitu tingkat komitmen yang lebih tinggi untuk belajar, berbagi visi dan keterbukaan pikiran. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *learning orientation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

##### **2. Mahmoud dan Yusif (2012)**

Penelitian yang dilakukan oleh Mahmoud dan Yusif (2012) dalam jurnal yang berjudul *Market Orientation, Learning Orientation, and The Performance of Nonprofit Organisations (NPOs)*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak adopsi orientasi pasar dan *learning orientation*/orientasi pembelajaran terhadap kinerja NPO. Penelitian

terdahulu ini menggunakan desain survei, peneliti tersebut menarik sampel sebanyak 118 NPO di Ghana. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa, walaupun hubungan antara orientasi pasar dan kinerja NPO signifikan (baik indikator ekonomi maupun non-ekonomi), yang terbaik untuk peningkatan kinerja adalah *learning orientation*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahmoud dan Yusif (2012) dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan signifikan yang positif antara *learning orientation* dan kinerja karyawan di mana *learning orientation* baik untuk peningkatan kinerja karyawan.

### **3. Kartika (2014)**

Penelitian yang dilakukan oleh Kartika (2014) berjudul Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Pabrik Gula Toelangan Sidoarjo). Penelitian ini memiliki sampel sebesar 61 orang karyawan tetap PT. Pabrik Gula Toelangan Sidoarjo. Penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas, yaitu komitmen organisasional (X1) dan disiplin kerja (X2) dan satu variabel terikat, yaitu prestasi kerja karyawan (Y). Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan teknik pengumpulan data melalui kuisioner dan teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, dan variabel disiplin kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap prestasi kerja karyawan. Secara parsial, variabel disiplin kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap prestasi kerja karyawan dibanding variabel komitmen organisasional. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa 43,7% komitmen organisasional dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, sedangkan 56,3% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

#### **4. Jatmiko (2014)**

Penelitian yang dilakukan oleh Jatmiko (2014) berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kompartemen Pabrik II PT. Petrokimia Gresik). Penelitian ini memiliki sampel sebesar 89 orang karyawan Kompartemen Pabrik II PT. Petrokimia Gresik. Penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas, yaitu motivasi kerja (X1) dan komitmen organisasional (X2), serta satu variabel terikat, yaitu kinerja karyawan (Y). Jenis penelitian ini adalah penelitian survei yang bersifat penjelasan (*explanatory research*) dengan analisis deskriptif, analisis inferensial dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel motivasi kerja (X1) secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan (Y), dan variabel komitmen organisasional (X2) secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan (Y), serta terdapat pengaruh secara simultan antara variabel motivasi kerja (X1) dan komitmen organisasional (X2) secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

## 5. Fahad (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Fahad (2017) Pengaruh Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja Terhadap Efektivitas Organisasi (Studi pada Karyawan PT Bank Negara Indonesia [Persero] Tbk. Kantor Cabang Brawijaya Malang). Penelitian ini memiliki sampel sebesar jumlah populasinya yaitu sebanyak 60 karyawan PT Bank Negara Indonesia [Persero] Tbk. Kantor Cabang Brawijaya Malang yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas, yaitu komitmen organisasi (X1) dan prestasi kerja (X2), serta satu variabel terikat, yaitu efektivitas organisasi (Y). Analisis data yang digunakan ialah analisis statistik deskriptif, analisis statistik inferensial dengan uji asumsi klasik, dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial variabel komitmen organisasi (X1) dan efektivitas organisasi (Y) dan secara parsial variabel prestasi kerja (X2) dan efektivitas organisasi (Y), serta terdapat pengaruh yang signifikan variabel komitmen organisasi (X1) dan prestasi kerja (X2) secara simultan dengan variabel efektivitas organisasi (Y).

Berdasarkan pemaparan beberapa penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan atau diringkas hasil penelitian tersebut dan dibandingkan dengan penelitian pada saat ini dalam Tabel 2.1 berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini**

| No | Aspek Perbedaan Penelitian |  |                                    |  |   |   |
|----|----------------------------|--|------------------------------------|--|---|---|
|    | Peneliti                   | Judul  | Lokasi                             | Sampel   | Metode  | Hasil   |
| 1  | Tajeddini (2009)           | <i>The impact of learning orientation on NSD and hotel performance</i>                                 | Industri perhotelan di Iran        | 129 hotel di Iran                                    | Analisis regresi linier berganda  | <i>Learning orientation</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.  |
| 2  | Mahmoud dan Yusif (2012)   | <i>Market Orientation, Learning Orientation, and The Performance of Nonprofit Organisations (NPOs)</i> | Organisasi non-profit di Ghana     | 118 NPO ( <i>Non-profit Organisations</i> ) di Ghana | Metode kuantitatif dengan menggunakan literatur manajemen untuk berteori hubungan timbal balik antar variabel | Terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dan kinerja NPO, dan antara <i>learning orientation</i> dan kinerja karyawan, di mana <i>learning orientation</i> baik untuk peningkatan kinerja karyawan. |
| 3  | Kartika (2014)             | Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan                   | PT. Pabrik Gula Toelangan Sidoarjo | 61 orang karyawan tetap                              | Analisis regresi linier berganda  | Terdapat pengaruh parsial dan simultan yang signifikan antara variabel komitmen organisasional dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan.   |
| 4  | Jatmiko (2014)             | Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan                          | Pabrik II PT. Petrokimia Gresik    | 89 karyawan tetap kompartemen                        | Analisis regresi linier berganda  | Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dan secara simultan variabel motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.   |

Lanjutan Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

| No | Aspek Perbedaan Penelitian |  |  |                   |                                  |  |
|----|----------------------------|--|--|-------------------|----------------------------------|--|
|    | Peneliti                   | Judul  | Lokasi   | Sampel            | Metode                           | Hasil  |
| 5  | Fahad (2017)               | Pengaruh Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja Terhadap Efektivitas Organisasi        | PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Brawijaya Malang | 60 karyawan       | Analisis regresi linier berganda | Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dan secara simultan variabel komitmen organisasi dan prestasi kerja terhadap efektivitas organisasi.        |
| 6  | Penelitian Saat Ini        | Pengaruh <i>Learning Orientation</i> dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan | Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang                                    | 55 karyawan tetap | Analisis regresi linier berganda | Terdapat pengaruh yang signifikan variabel <i>Learning Orientation</i> dan Komitmen Organisasi secara parsial dan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. |

Sumber: Penelitian Terdahulu, 2018

## B. *Learning Orientation*

### 1. Pengertian *Learning Orientation*

Menurut Calantone *et al.* (2002) dalam Mahmoud dan Yusif (2012:629) mengemukakan bahwa *learning orientation is the extent to which an organisation obtains and shares information about customer needs, market changes, and competitor actions, as well as development of new technologies to create new products or services that are superior to those of competitors.*

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh Calantone *et al.* (2002) dalam Mahmoud dan Yusif (2012:629) dapat diartikan bahwa *Learning Orientation* adalah sejauh mana sebuah organisasi memperoleh dan berbagi

informasi tentang kebutuhan pelanggan, perubahan pasar, dan tindakan pesaing, serta pengembangan teknologi baru untuk menciptakan produk atau layanan baru yang lebih unggul daripada pesaing. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Huber (1991) dan Slater *and* Narver (1995) dalam Tajeddini (2009:264) mengemukakan bahwa *learning orientation is defined as the development of new insights that have the potential to change behavior*. Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh Huber (1991) dan Slater *and* Narver (1995) dalam Tajeddini (2009:264) dapat diartikan bahwa *Learning Orientation* didefinisikan sebagai pengembangan wawasan baru yang berpotensi mengubah perilaku.

Duncan dan Weiss (1978) dalam Tajeddini (2009:264) mengemukakan pendapat lain bahwa *learning orientation as the process where knowledge is communicated and distributed across the organization, being at the same time integrated into the strategic and managerial philosophy of the organization*. Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh Duncan dan Weiss (1978) dalam Tajeddini (2009:264) dapat diartikan bahwa *Learning Orientation* sebagai suatu proses di mana pengetahuan dikomunikasikan dan didistribusikan di seluruh organisasi, pada saat yang sama terintegrasi ke dalam filosofi strategis dan manajerial suatu organisasi. Berdasarkan pengertian *Learning Orientation* menurut para ahli yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *Learning Orientation* adalah suatu proses di mana pengetahuan dikomunikasikan ke seluruh organisasi dan pada saat yang sama terintegrasi dengan tujuan organisasi, serta sejauh mana setiap

anggota di dalam organisasi mengalami pengembangan wawasan dan perubahan perilaku sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan dapat mengungguli kompetitor lainnya.

## 2. Indikator *Learning Orientation*

Menurut Tajeddini (2009:267-268) terdapat tiga indikator *Learning Orientation* yang diadaptasi dari tiga pendapat ahli yang berbeda, yaitu:

- a. *Commitment to learning* (Komitmen untuk belajar) yang diadaptasi dari Galerand van der Heijden (1992) dan Sinkula *et al.* (1997) dengan *item* adalah sebagai berikut:
  - 1) *Learning as a competitive advantage* (Belajar sebagai keunggulan kompetitif).
  - 2) *Learning as a key to improvement* (Belajar sebagai kunci perbaikan).
  - 3) *Learning an investment, not an expense* (Belajar adalah investasi, bukan biaya).
  - 4) *Learning as a key commodity to guarantee organizational survival* (Belajar sebagai komoditas utama untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi).
  
- b. *Shared vision* (Berbagi visi) yang diadaptasi dari Sinkula *et al.* (1997) dengan *item* adalah sebagai berikut:
  - 1) *Vision across all levels, functions and divisions* (Visi di semua tingkatan, fungsi dan divisi).
  - 2) *Commitment to the goals* (Komitmen terhadap tujuan).
  - 3) *Employees as partners in changing the direction of the business* (Karyawan sebagai mitra dalam mengubah arah bisnis).
  - 4) *Commonality of purpose in organization* (Kesamaan tujuan dalam organisasi).
  
- c. *Open-mindedness* (Pemikiran terbuka) yang diadaptasi dari Hult dan Ferrell (1997) dengan *item* adalah sebagai berikut:
  - 1) *Not afraid to reflect critically on the shared assumptions about customers* (Tidak takut untuk merefleksikan secara kritis asumsi bersama tentang pelanggan).
  - 2) *Personnel perceive the marketplace must be continually questioned* (Personel memahami pasar harus terus-menerus mempertanyakan).
  - 3) *Rarely question bias about the way to interpret customer information* (Jarang bias pertanyaan tentang cara menafsirkan informasi pelanggan).



- 4) *Judgment about the quality of decisions and activities* (Penilaian tentang kualitas keputusan dan kegiatan).

Berbeda dengan pendapat Tajeddini (2009:267-268), menurut Mahmoud dan Yusif (2012:637) terdapat empat indikator *Learning Orientation*, yaitu:

- a. *Commitment to learning / CTL* (Komitmen untuk belajar)
  - 1) *Senior executives view personnel's ability to learn as the key to sustaining this organization* (Eksekutif senior melihat kemampuan personil untuk belajar sebagai kunci untuk mempertahankan organisasi ini).
  - 2) *Our basic values include learning as key to improvement* (Nilai dasar kita termasuk belajar sebagai kunci perbaikan).
  - 3) *Senior executives regard the learning by personnel as an investment, not an expense* (Eksekutif senior menganggap pembelajaran oleh personil sebagai investasi, bukan biaya).
  - 4) *Personnel of this organisation regard learning as a key ingredient vital for the sustainability of the organization* (Personil organisasi ini menganggap pembelajaran sebagai bahan utama yang vital bagi keberlanjutan organisasi).
- b. *Shared vision / SV* (Berbagi visi)
  - 1) *There is a commonality of purpose in this organization* (Ada kesamaan tujuan dalam organisasi ini).
  - 2) *There is total agreement on the organisation's vision across all levels, functions, and divisions* (Ada kesepakatan total mengenai visi organisasi di semua tingkatan, fungsi, dan divisi).
  - 3) *Personnel are generally committed to the mission of the organization* (Personil umumnya berkomitmen terhadap misi organisasi).
  - 4) *The workers of this organization view themselves as partners in executing the task assigned to them* (Pekerja organisasi ini memandang diri mereka sebagai mitra dalam melaksanakan tugas yang ditugaskan kepada mereka).
- c. *Open-mindedness / OM* (Pemikiran terbuka)
  - 1) *Personnel are not afraid to reflect critically on the shared assumptions they have made about outside stakeholders (e.g. government, private businesses)* (Personil tidak takut untuk merefleksikan secara kritis asumsi bersama yang mereka buat tentang pemangku kepentingan dari luar (misalnya, pemerintah, bisnis swasta)).
  - 2) *The quality of decisions and programmes under taken overtime is continuously judged* (Kualitas keputusan dan program yang diambil dalam waktu lembur terus dinilai).

- d. *Intra-organisational knowledge sharing / IKS* (Berbagi pengetahuan intra-organisasi)
- 1) *There is good deal of conversations through out the organization to keep alive the lessons learned from history* (Ada banyak percakapan di seluruh organisasi untuk terus mengingat pelajaran yang dipetik dari sejarah).
  - 2) *Unsuccessful endeavours of the organization are analysed and the lessons are communicated to all members* (Upaya yang tidak berhasil dari organisasi dianalisis dan pelajaran dikomunikasikan ke semua anggota).
  - 3) *There are specific mechanisms for which lessons are shared by members working on different functions* (Ada mekanisme khusus untuk mana pelajaran dibagikan oleh anggota yang mengerjakan fungsi yang berbeda).
  - 4) *Senior executives repeatedly emphasise the importance of knowledge sharing in this organization* (Eksekutif senior berulang kali menekankan pentingnya berbagi pengetahuan dalam organisasi ini).

Berdasarkan teori ahli mengenai indikator-indikator *Learning Orientation* di atas. Maka, penelitian ini mengadopsi indikator yang dikemukakan oleh Tajeddini (2009:267-268). Indikator yang diadopsi, yaitu *commitment to learning* (komitmen untuk belajar), *shared vision* (berbagi visi), dan *open-mindedness* (pemikiran terbuka). Ketiga indikator tersebut dipilih oleh peneliti karena dirasa sudah mencakup keseluruhan variabel *Learning Orientation* meskipun lebih sedikit dari indikator-indikator yang dikemukakan oleh Mahmoud dan Yusif (2012:637).

## C. Komitmen Organisasi

### 1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Mathis dan Jackson (2001:99) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam

organisasi tersebut. Pendapat lain dikemukakan oleh Phillips dan Gully (2014:455) yang menyatakan bahwa *organizational commitment is the extent to which an employee identifies with the organization and its goals and wants to stay*. Berdasarkan pengertian komitmen organisasi menurut Phillips dan Gully (2014:455) dapat diartikan bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi dan tujuannya dan berkeinginan untuk tetap tinggal di dalam organisasi. Menurut Sopiah (2008:155) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen dalam organisasi sebagai suatu kadar kesetiaan anggota/karyawan/pegawai terhadap organisasi/perusahaannya yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi, dan selalu menjaga nama baik organisasi (Triatna, 2015:120). Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap tinggal di dalam organisasi dan berupaya dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi dan menjaga nama baik organisasi.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut David dalam Sopiah (2008:163-164) mengemukakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.

- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Menurut Stum (1998) dalam Sopiah (2008:164) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- a. Budaya keterbukaan.
- b. Kepuasan kerja.
- c. Kesempatan personal untuk berkembang.
- d. Arah organisasi.
- e. Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

### 3. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Meyer, Allen, dan Smith dalam Sopiah (2008:157) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu:

- a. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
- b. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
- c. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Pendapat serupa dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1997) dalam Triatna (2015:121-122) yang mengemukakan tiga dimensi komitmen

organisasi, namun dengan penjelasan yang lebih banyak, yaitu sebagai berikut:

- a. *Affective commitment is the extent to which an employee wants to remain with the organization, cares about the organization, and is willing to exert effort on its behalf* (Komitmen afeksi adalah suatu kadar/level/tingkat di mana karyawan menginginkan untuk mempertahankan dirinya dalam organisasi, peduli terhadap organisasi, dan berkeinginan untuk mencurahkan usahanya atas nama organisasi).
- b. *Continuance commitment is the extent to which an employee believes she must remain with the organization due to the time, expense, and effort that she has already put into it or the difficulty she would have in finding another job* (Continuance commitment merupakan suatu kadar/level/tingkat di mana karyawan mempercayai bahwa dia harus mempertahankan dirinya dalam organisasi dikarenakan waktu, pengeluaran, dan usaha yang telah dia lakukan dalam organisasi atau kesulitan untuk mencari pekerjaan lain).
- c. *Normative commitment is the extent to which an employee feels obligated to the organization and, as a result of this obligation, must remain with the organization* (Komitmen normatif adalah suatu kadar/level/tingkat di mana karyawan merasa memiliki kewajiban terhadap organisasi untuk tetap menjadi bagian dari organisasi).

Selanjutnya, Phillips dan Gully (2014:455) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi komitmen organisasi, sebagai berikut:

- a. *Affective commitment: a positive emotional attachment to the organization and strong identification with its values and goals. Affectively committed employees stay with an organization because they want to.*
- b. *Normative commitment: feeling obliged to stay with organization for moral or ethical reasons. Normatively committed employees to stay with an organization because they feel they should.*
- c. *Continuance commitment: staying with an organization because of perceived high economic (leaving would mean losing valuable stock options) and/or social costs (coworker friendships) involved with leaving. Continuance commitment leads employees to stay with an organization because they feel that they have to.*

Berdasarkan dimensi komitmen organisasi menurut Phillips dan Gully (2014:455) di atas, dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Komitmen afektif adalah keterikatan emosional positif terhadap organisasi dan identifikasi kuat dengan nilai dan tujuannya. Karyawan secara afektif berkomitmen untuk tetap tinggal dengan organisasi karena mereka menginginkannya.
- b. Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tinggal dengan organisasi karena alasan moral atau alasan etis. Komitmen normatif karyawan untuk tinggal dengan sebuah organisasi karena mereka merasa mereka harus.
- c. Komitmen berkelanjutan adalah komitmen karyawan yang tetap tinggal dengan organisasi karena adanya alasan ekonomi yang tinggi (meninggalkan berarti kehilangan pilihan saham yang berharga) dan/atau alasan sosial (persahabatan dengan rekan kerja) yang terlibat apabila meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan membuat karyawan tetap tinggal dengan organisasi karena mereka merasa harus melakukannya.

Berdasarkan teori ahli mengenai dimensi komitmen organisasi di atas. Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini menggunakan dimensi *affective commitment* (komitmen afektif), *normative commitment* (komitmen normatif), dan *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) yang dikemukakan oleh Phillips dan Gully (2014). Ketiga dimensi tersebut dipilih oleh peneliti karena dirasa definisi setiap dimensi sudah mencakup keseluruhan variabel Komitmen Organisasi.

#### 4. Membangun Komitmen Organisasi

Membangun komitmen karyawan terhadap organisasi memerlukan sebuah proses terus-menerus sehingga komitmen organisasi dapat terbentuk di benak setiap karyawan. Menurut Gary Dessler (1999) dalam Sopiah (2008:159-161) mengemukakan cara-cara yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi adalah sebagai berikut:

- a. *Make it charismatic*: Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
- b. *Build the tradition*: Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- c. *Have comprehensive grievance procedures*: Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- d. *Provide extensive two-way communications*: Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- e. *Create a sense of community*: Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dll.
- f. *Build value-based homogeneity*: Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, ketrampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
- g. *Share and share alike*: Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll.
- h. *Emphasize barnraising, cross-utilization, and teamwork*: Organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di “tempat basah” perlu juga ditempatkan di “tempat yang kering”. Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.
- i. *Get together*: Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali

produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam *event* rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dll yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.

- j. *Support employee development*: Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.
- k. *Commit to actualizing*: Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.
- l. *Provide first-year job challenge*: Karyawan masuk organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.
- m. *Enrich and empower*. Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan persaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan, dll.
- n. *Promote from within*. Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
- o. *Provide development activities*. Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.
- p. *The question of employee security*. Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Dia akan merasa aman dan tidak takut akan ada pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.
- q. *Commit to people first values*. Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.
- r. *Put in it writing*. Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dll. organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekedar bahasa lisan.



- s. *Hire “Right-Kind” managers*. Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dll. pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
- t. *Walk the talk*. Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

## **D. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Berdirinya suatu perusahaan tentunya memiliki tujuannya masing-masing. Dalam mencapai tujuan, perusahaan perlu untuk mengetahui kondisi sumber daya manusianya, seperti bagaimana perilaku, sikap, dan hasil kerja setiap karyawan. Salah satu aspek yang dapat dinilai oleh perusahaan untuk mengetahui bagaimana pencapaian perusahaan terhadap tujuannya adalah dengan menilai kinerja setiap karyawan.

Menurut Mangkunegara (2013:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wirawan (2009:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Sutrisno (2009:165) kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Berdasarkan pengertian menurut para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan

adalah hasil atau prestasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan pekerjaan dan profesinya masing-masing.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Slater *and* Narver (1995) dalam Mahmoud dan Yusif (2012:624) mengemukakan bahwa tingkat kinerja karyawan dipengaruhi oleh *market orientation* dan *learning orientation*. Pendapat lain dikemukakan oleh Sopiah (2008:166) yang menyatakan bahwa “karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, dan loyalitas karyawan, dll.” Pendapat yang dikemukakan oleh Sopiah (2008:166) tersebut secara singkat menyatakan bahwa faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Steers (1984) dalam Sutrisno (2009:165) yang mengemukakan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

- a. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja;
- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja;
- c. Tingkat motivasi kerja.

Pendapat serupa dikemukakan oleh Byar dan Rue (1984) dalam Sutrisno (2009:166) yang mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor individu yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- a. Usaha (*effort*), yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas
- b. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas

- c. *Role/Task Perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Selanjutnya faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Byar dan Rue (1984) dalam Sutrisno (2009:166) antara lain:

- a. Kondisi fisik
- b. Peralatan
- c. Waktu
- d. Material
- e. Pendidikan
- f. Supervisi
- g. Desain organisasi
- h. Pelatihan
- i. Keberuntungan

### **3. Pengertian Penilaian Kinerja**

Menurut Sikula dalam Hasibuan (2013:87) *employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development*. Berdasarkan pendapat menurut Sikula dalam Hasibuan (2013:87) dapat diartikan bahwa penilaian kinerja adalah evaluasi sistematis terhadap performa/hasil kerja karyawan dan potensi untuk pengembangan. Menurut Mondy (2008:257) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Pendapat serupa menurut Mangkuprawira (2014:231) yang mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Berdasarkan pengertian penilaian kinerja menurut ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah evaluasi perusahaan secara periodik terhadap setiap

hasil kerja masing-masing karyawan yang dinilai baik secara individu maupun tim.

#### **4. Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja penting untuk dilakukan oleh perusahaan sebagai bentuk evaluasi atas hasil kerja dari setiap karyawan. Penilaian kinerja memiliki manfaat yang jelas bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Mangkuprawira (2014:232-233) manfaat penilaian kinerja, antara lain:

- a. **Perbaikan Kinerja**  
Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
- b. **Penyesuaian Kompensasi**  
Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.
- c. **Keputusan Penempatan**  
Promosi, transfer, dan penurunan jabatan, biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.
- d. **Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan**  
Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya mampu mengembangkan diri.
- e. **Perencanaan dan Pengembangan Karier**  
Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.
- f. **Defisiensi Proses Penempatan Staf**  
Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
- g. **Ketidakkuratan Informasi**  
Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.
- h. **Kesalahan Rancangan Pekerjaan**  
Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

- i. Kesempatan Kerja yang Sama  
Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
- j. Tantangan-tantangan Eksternal  
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
- k. Umpan Balik pada SDM  
Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

## 5. Standar Pengukuran Kinerja

Standar pengukuran kinerja perlu dibentuk oleh setiap perusahaan maupun instansi pemerintah agar dapat mengetahui, mengukur dan mengevaluasi hasil kerja setiap karyawan selama periode waktu tertentu guna tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Dharma (2004:355) mengemukakan bahwa terdapat tiga aspek pengukuran kinerja yang hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan ketiga aspek sebagai berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Berbeda dengan Dharma (2004), Sutrisno (2009:167) mengemukakan bahwa terdapat enam aspek dalam pengukuran kinerja, antara lain:

- a. Hasil kerja. Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- b. Pengetahuan pekerjaan. Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas hasil kerja.
- c. Inisiatif. Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- d. Kecekatan mental. Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- e. Sikap. Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- f. Disiplin waktu dan absensi. Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Berdasarkan teori ahli mengenai aspek-aspek dalam standar pengukuran kinerja di atas. Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini menggunakan standar pengukuran kinerja menurut Dharma (2004:355), yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Ketiga aspek tersebut dipilih oleh peneliti untuk menjadi indikator penelitian karena dirasa setiap aspek sudah mencakup keseluruhan variabel kinerja karyawan.

## **E. Hubungan Antar Variabel**

### **1. Hubungan *Learning Orientation* dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Slater *and* Narver (1995) dalam Mahmoud dan Yusif (2012:632) mengemukakan bahwa *learning facilitates behavioural change, which would eventually lead to improved performance*. Berdasarkan pendapat tersebut, diketahui bahwa pembelajaran (*Learning Orientation*) dapat memfasilitasi perubahan perilaku seorang karyawan yang pada akhirnya dapat menghasilkan suatu peningkatan kinerja. Hal tersebut dapat diartikan pula bahwa *Learning Orientation* yang dimiliki oleh seorang karyawan di dalam

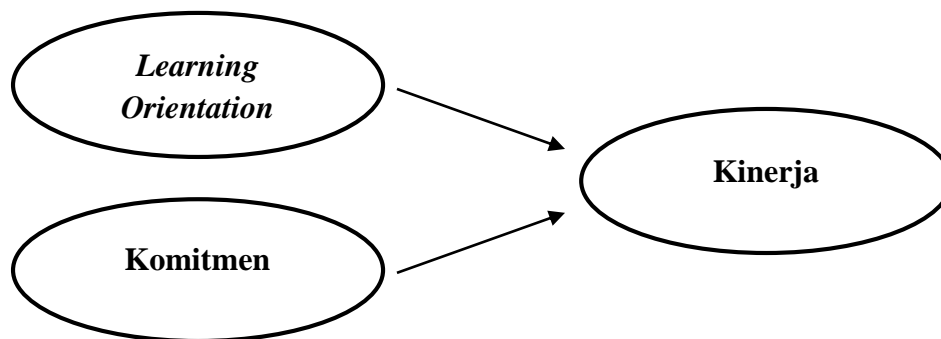
perusahaan baik untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan. Hubungan *Learning Orientation* dengan Kinerja Karyawan telah dibuktikan oleh beberapa peneliti, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Mahmoud dan Yusif (2012) dan Tajeddini (2009) yang keduanya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Learning Orientation* dengan Kinerja Karyawan. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa *Learning Orientation* berhubungan dengan Kinerja Karyawan.

## **2. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

“Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi” (Sopiah, 2008:155). Berdasarkan pendapat ahli tersebut, diketahui bahwa terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Ketika seorang karyawan memiliki komitmen terhadap suatu organisasi, karyawan tersebut akan bersedia berusaha keras dalam bekerja atau mencapai hasil kerja (kinerja) yang maksimal agar tujuan organisasi dapat tercapai. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan telah dibuktikan oleh beberapa peneliti, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kartika (2014) dan Jatmiko (2014) yang keduanya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berhubungan dengan Kinerja Karyawan.

## F. Model Konsep dan Hipotesis

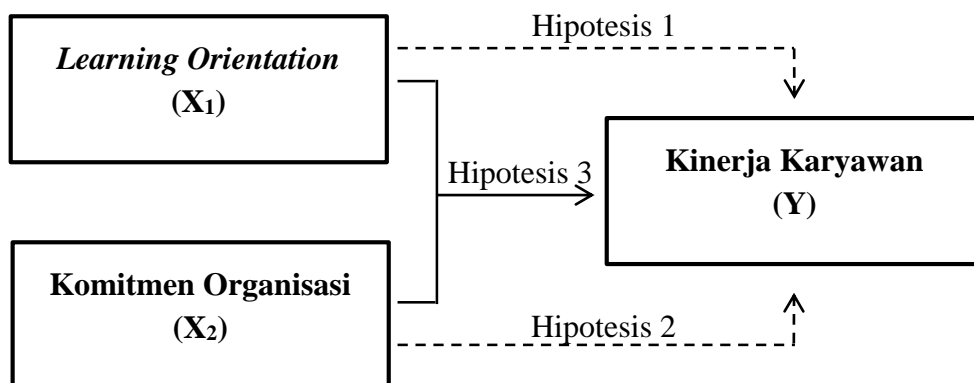
Menurut Cooper dan Schindler (2006) dalam Augustine dan Kristaung (2013:22) mengemukakan konsep sebagai seperangkat makna atau karakteristik yang berhubungan dengan kejadian, objek kondisi, situasi, dan perilaku. Berikut ini adalah model konsep dalam penelitian ini yang digambarkan pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Model Konsep**

Sumber: Data diolah, 2017

Menurut Darmawan (2013:122) hipotesis merupakan jawaban sementara yang hendak diuji kebenarannya. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat digambarkan hipotesis dalam penelitian ini pada Gambar 2.2 sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Model Hipotesis**

Sumber: Data diolah, 2018



Keterangan:

----- = Pengaruh secara parsial

————— = Pengaruh secara simultan

Berdasarkan model konsep dan model hipotesis di atas, variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Learning Orientation* ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Maka dapat dikemukakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Learning Orientation* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Learning Orientation* ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menurut Thoifah (2015:155) adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang ingin kita ketahui dan bertujuan untuk menguji atau menverifikasi suatu teori. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan). Menurut Effendi dan Tukiran (2012:5) mengemukakan bahwa *explanatory research* adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Melalui pengujian hipotesis, diharapkan mampu menjelaskan mengenai pengaruh *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda dengan uji asumsi klasik. Data pada penelitian ini diolah dengan menggunakan program SPSS 23 *for Windows*.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana peneliti melaksanakan penelitian dan tempat di mana peneliti mengumpulkan data yang diperlukan untuk menguji pengaruh antar variabel dan sebagai bukti konkrit yang mendukung dalam penulisan sebuah penelitian. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Bank X

BUMN Cabang Brawijaya Malang. Lokasi penelitian ini dipilih oleh peneliti dikarenakan hal-hal sebagai berikut:

1. Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang masih berada pada peringkat ke empat dalam sepuluh besar total aset perbankan terbesar di Indonesia berdasarkan data dari *website* databoks.katadata.co.id, sehingga penting bagi Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang untuk dapat meningkatkan Kinerja Karyawan agar dapat menjadi peringkat pertama bank dengan total aset perbankan terbesar di Indonesia.
2. Berdasarkan artikel dari *website* merdeka.com, Kota Malang memiliki UMKM lebih dari 70 ribu sehingga Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang memiliki peluang sekaligus tantangan untuk menarik nasabah baru atau pun nasabah lama agar melakukan transaksi, kredit, menabung, dan lain-lain di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.
3. Karyawan tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang dipilih sebagai responden karena dinilai memiliki ikatan emosional dengan perusahaan atau dalam kata lain memiliki Komitmen Organisasi.

## **C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran**

### **1. Konsep**

Menurut Cooper dan Schindler (2006) dalam Augustine dan Kristaung (2013:22) mengemukakan konsep sebagai seperangkat makna atau karakteristik yang berhubungan dengan kejadian, objek kondisi, situasi, dan perilaku. Berdasarkan judul penelitian “Pengaruh *Learning Orientation* dan

Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” dapat disimpulkan konsep dari penelitian ini adalah:

**a. *Learning Orientation***

*Learning orientation* atau orientasi pembelajaran adalah suatu proses di mana pengetahuan dikomunikasikan ke seluruh organisasi dan pada saat yang sama terintegrasi dengan tujuan organisasi, serta sejauh mana seorang karyawan mengalami pengembangan wawasan dan perubahan perilaku sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan dapat mengungguli kompetitor lainnya.

**b. *Komitmen***

Komitmen adalah suatu keinginan seseorang untuk tetap tinggal atau bertahan pada sesuatu dan ingin berusaha semaksimal mungkin untuk sesuatu tersebut.

**c. *Kinerja***

Kinerja adalah hasil atau prestasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan pekerjaan dan profesinya masing-masing.

**2. Variabel**

Menurut Sugiyono (2014:38) variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

#### **a. Variabel Bebas (X)**

Menurut Darmawan (2013:109) variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ) dan variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ).

#### **b. Variabel Terikat (Y)**

Menurut Darmawan (2013:109) variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini, yaitu Kinerja Karyawan (Y).

### **3. Definisi Operasional**

Menurut Effendi dan Tukiran (2012:51) definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Menurut Nazir (2003:126) definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

#### **a. Variabel Bebas**

##### **1) *Learning Orientation* ( $X_1$ )**

*Learning orientation* atau orientasi pembelajaran adalah suatu proses di mana pengetahuan dikomunikasikan ke seluruh organisasi dan pada saat yang sama terintegrasi dengan tujuan organisasi, serta

sejauh mana seorang karyawan mengalami pengembangan wawasan dan perubahan perilaku sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan dapat mengungguli kompetitor lainnya. Indikator dan *item* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) *Commitment to Learning* (Komitmen untuk Belajar), meliputi:
  - i. Belajar sebagai keunggulan kompetitif
  - ii. Belajar sebagai kunci perbaikan
  - iii. Belajar sebagai investasi masa depan
  - iv. Belajar sebagai modal untuk kelangsungan hidup organisasi
- b) *Shared Vision* (Berbagi Visi), meliputi:
  - i. Visi organisasi yang jelas
  - ii. Komitmen terhadap tujuan organisasi
  - iii. Kesamaan tujuan dalam organisasi
- c) *Open-Mindedness* (Pemikiran Terbuka), meliputi:
  - i. Keberanian menyampaikan pemikiran
  - ii. Saling bertukar pikiran tentang suatu keputusan dan kegiatan

## 2) **Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Komitmen Organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap tinggal di dalam organisasi dan berupaya dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi dan menjaga nama baik organisasi.

Indikator dan *item* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) *Affective Commitment* (Komitmen Afektif), meliputi *item*:
  - i. Ikatan emosional dengan organisasi
  - ii. Keselarasan dengan nilai dan tujuan organisasi
  - iii. Keinginan untuk tinggal dalam organisasi
  - iv. Keinginan untuk berusaha atas nama organisasi
- b) *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan), meliputi *item*:
  - i. Alasan ekonomi
  - ii. Berat meninggalkan rekan kerja
  - iii. Karyawan merasa harus tetap tinggal dalam organisasi
- c) *Normative Commitment* (Komitmen Normatif), meliputi *item*:
  - i. Adanya kewajiban karena alasan moral atau alasan etis
  - ii. Tinggal dalam organisasi karena suatu keharusan atau kewajiban

#### **b. Variabel Terikat**

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y) yang dapat diartikan sebagai hasil atau prestasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan pekerjaan dan profesinya masing-masing. Dalam penelitian ini, indikator dan *item* yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas, meliputi *item*:
  - i. Hasil kerja karyawan mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan
  - ii. Hasil kerja karyawan lebih banyak dibandingkan waktu sebelumnya
- 2) Kualitas, meliputi *item*:
  - i. Hasil kerja karyawan sesuai dengan standar mutu yang ditentukan oleh perusahaan
  - ii. Hasil kerja karyawan yang memuaskan
  - iii. Karyawan dapat meminimalisir kesalahan dalam melakukan pekerjaan
- 3) Ketepatan Waktu, meliputi *item*:
  - i. Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang ditentukan
  - ii. Karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja
  - iii. Karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan waktu sebelumnya

**Tabel 3.1**  
**Konsep, Variabel, Indikator, dan Item**

| <b>Konsep</b>               | <b>Variabel</b>                               | <b>Indikator</b>                                       | <b>Item</b>  |
|-----------------------------|---|--|--|
| <i>Learning Orientation</i> | <i>Learning Orientation</i> (X <sub>1</sub> ) | <i>Commitment to Learning</i> (Komitmen untuk Belajar) | 1. Karyawan merasa bahwa belajar sebagai suatu keunggulan kompetitif.<br>2. Karyawan merasa bahwa belajar sebagai kunci perbaikan. |



Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan *Item*

| Konsep   | Variabel                                 | Indikator   | <i>Item</i>  |
|----------|--|---|--|
|          |  |   | 3. Karyawan merasa bahwa belajar adalah investasi untuk masa depan.<br>4. Karyawan merasa bahwa belajar sebagai modal utama untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi.  |
|          |  | <i>Shared Vision</i><br>(Berbagi Visi)                    | 1. Karyawan mengetahui visi organisasi dengan jelas.<br>2. Adanya komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.<br>3. Karyawan memiliki kesamaan tujuan dalam organisasi.  |
|          |  | <i>Open-Mindedness</i><br>(Pemikiran Terbuka)             | 1. Karyawan tidak takut untuk menyampaikan pemikirannya tentang pelanggan.<br>2. Karyawan dapat saling bertukar pikiran tentang penilaian kualitas keputusan dan kegiatan.   |
| Komitmen | Komitmen Organisasi<br>(X <sub>2</sub> ) | <i>Affective Commitment</i><br>(Komitmen Afektif)         | 1. Karyawan memiliki ikatan emosional dengan organisasi.<br>2. Karyawan memiliki keselarasan dengan nilai dan tujuan organisasi.<br>3. Karyawan tetap tinggal dengan organisasi karena mereka menginginkannya.<br>4. Karyawan ingin mencurahkan usahanya atas nama organisasi. |
|          |  | <i>Continuance Commitment</i><br>(Komitmen Berkelanjutan) | 1. Karyawan tetap dalam organisasi karena alasan ekonomi.<br>2. Karyawan tetap dalam organisasi karena berat meninggalkan rekan kerja.   |

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan *Item*

| Konsep  | Variabel             | Indikator  | <i>Item</i>  |
|---------|----------------------|--|--|
|         |                      |  | 3. Karyawan tetap tinggal dengan organisasi karena karyawan merasa harus melakukannya.   |
|         |                      | <i>Normative Commitment</i><br>(Komitmen Normatif) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan tetap tinggal dengan organisasi karena karyawan merasa harus melakukannya.</li> <li>2. Karyawan merasa wajib tetap tinggal dengan organisasi karena alasan moral atau alasan etis.</li> <li>3. Karyawan tinggal dalam organisasi karena keharusan/suatu kewajiban.</li> </ol> |
| Kinerja | Kinerja Karyawan (Y) | Kuantitas  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil kerja karyawan mencapai target yang ditentukan perusahaan.</li> <li>2. Hasil kerja karyawan lebih banyak dibandingkan waktu yang sebelumnya.</li> </ol>  |
|         |                      | Kualitas   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil kerja karyawan sesuai dengan standar mutu dari perusahaan.</li> <li>2. Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan.</li> <li>3. Karyawan dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan.</li> </ol>  |
|         |                      | Ketepatan Waktu                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu dari perusahaan.</li> <li>2. Karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja.</li> <li>3. Karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan waktu sebelumnya.</li> </ol>                    |

Sumber: Data diolah, 2017

#### 4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2014:93) mengemukakan bahwa skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala *Likert* memiliki gradasi jawaban dari yang paling positif hingga yang paling negatif dengan skor 5-1. Berikut Tabel 3.2 yang berisi gradasi jawaban dan skor jawaban:

**Tabel 3.2**  
**Skala Pengukuran**

| No. | Pernyataan   | Skor |
|-----|--|------|
| 1   | Sangat setuju/selalu/sangat positif diberi skor      | 5    |
| 2   | Setuju/sering/positif diberi skor                    | 4    |
| 3   | Ragu-ragu/kadang-kadang/netral diberi skor           | 3    |
| 4   | Tidak setuju/hampir tidak pernah/negatif diberi skor | 2    |
| 5   | Sangat tidak setuju/tidak pernah diberi skor         | 1    |

Sumber: Sugiyono (2014:93)

#### D. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2014:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Darmawan (2013:137) populasi adalah sumber data dalam penelitian tertentu yang memiliki jumlah banyak dan luas. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang yaitu sebesar 55 orang karyawan tetap dan 33 karyawan kontrak serta karyawan *outsourcing*.

## **2. Sampel**

Berdasarkan jumlah populasi penelitian tersebut di atas, maka peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu teknik *purposive sampling*. Menurut Darmawan (2013:152) mengemukakan bahwa teknik *purposive sampling* adalah responden yang terpilih menjadi anggota sampel atas dasar pertimbangan peneliti sendiri. *Purposive sampling* dipilih oleh peneliti pada penelitian ini karena pertimbangan variabel Komitmen Organisasi di mana responden yang terpilih harus memiliki ikatan emosional dengan organisasi, dalam hal ini karyawan tetap dinilai memiliki ikatan emosional dengan organisasi dibandingkan dengan karyawan kontrak dan karyawan *outsourcing*. Oleh sebab itu, penelitian ini tidak menjadikan karyawan kontrak dan karyawan *outsourcing* sebagai sampel penelitian dan dapat disimpulkan bahwa jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 55 orang karyawan tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Sumber Data**

#### **1) Data Primer**

Sumber data primer adalah jenis data yang diperoleh, dikumpulkan, dan diukur oleh peneliti secara langsung di lapangan. Sesuai dengan pendapat Darmawan (2013:13) yang mengemukakan bahwa data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden. Oleh sebab itu, sumber data primer pada penelitian ini adalah kuesioner.

## **2) Data Sekunder**

Data sekunder menurut Sanusi (2011:104) adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain. Data sekunder pada penelitian ini berupa sejarah perkembangan perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan jumlah karyawan.

## **2. Metode Pengumpulan Data**

### **a. Kuesioner**

Menurut Sugiyono (2014:142) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Berdasarkan hal tersebut, maka metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu kepada 55 orang karyawan tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

### **b. Dokumentasi**

Metode pengumpulan data melalui dokumentasi adalah metode mengumpulkan data dengan menyalin atau mencatat data tertulis maupun lisan dari perusahaan. Data yang dikumpulkan berupa sejarah perkembangan perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, jumlah karyawan, dan data lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

### 3. Instrumen Penelitian

Menurut Neolaka (2014:112) mengemukakan bahwa instrumen penelitian adalah alat ukur, alat bantu yang digunakan dalam mengumpulkan data penelitian. Instrumen penelitian pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar kepada 55 orang responden yaitu karyawan tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang. Kuesioner yang disebar berisi identitas responden, petunjuk pengisian, nomor tabel, pernyataan, dan alternatif jawaban pernyataan.

## F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2014:121) mengemukakan bahwa instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Validitas suatu instrumen penelitian dapat dilihat dengan menggunakan rumus *product moment* dengan signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Berikut adalah rumus pengukuran uji validitas:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Sumber: Thoifah (2015:215)

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

X = Skor item butir pertanyaan

Y = Skor total

n = Banyaknya sampel dalam populasi

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Augustine dan Kristaung (2013:70) mengemukakan bahwa reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas berkaitan dengan konsistensi, akurasi, dan prediktabilitas suatu alat ukur (Augustine dan Kristaung, 2013:70). Uji reliabilitas suatu instrumen penelitian dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*. Berikut adalah rumus *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas suatu instrumen:

$$r_{11} = \left[ \frac{n}{n-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Sumber: Augustine dan Kristaung (2013:70)

Keterangan:

- $r_{11}$  = Nilai reliabilitas
- $\sum \sigma_t$  = Jumlah varians skor setiap *item*
- $\sigma_t$  = Varians total
- $n$  = Jumlah *item*

## 3. Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk melihat valid atau tidaknya suatu data penelitian. Validitas dapat diketahui dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{table}$  dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika  $r_{hitung} > r_{table}$  maka instrumen penelitian dikatakan valid.
- b. Jika  $r_{hitung} < r_{table}$  maka instrumen penelitian dikatakan tidak valid.

Berikut adalah Tabel 3.3 yang berisi hasil uji validitas untuk seluruh *item* pernyataan di dalam instrumen penelitian.

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Validitas**

| <b>Item Pernyataan</b> | <b>r<sub>hitung</sub></b> | <b>Sig.</b> | <b>r<sub>tabel</sub></b> | <b>Keterangan</b> |
|------------------------|---------------------------|-------------|--------------------------|-------------------|
| X <sub>1.1</sub>       | 0,480                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>1.2</sub>       | 0,482                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>1.3</sub>       | 0,157                     | 0,254       | 0,266                    | Tidak Valid       |
| X <sub>1.4</sub>       | 0,451                     | 0,001       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>1.5</sub>       | 0,502                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>1.6</sub>       | 0,547                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>1.7</sub>       | 0,646                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>1.8</sub>       | 0,431                     | 0,001       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>1.9</sub>       | 0,537                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>2.1</sub>       | 0,638                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>2.2</sub>       | 0,554                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>2.3</sub>       | 0,546                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>2.4</sub>       | 0,489                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>2.5</sub>       | 0,449                     | 0,001       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>2.6</sub>       | 0,414                     | 0,002       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>2.7</sub>       | 0,420                     | 0,001       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>2.8</sub>       | 0,398                     | 0,003       | 0,266                    | Valid             |
| X <sub>2.9</sub>       | 0,622                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| Y <sub>.1</sub>        | 0,616                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| Y <sub>.2</sub>        | 0,452                     | 0,001       | 0,266                    | Valid             |
| Y <sub>.3</sub>        | 0,559                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| Y <sub>.4</sub>        | 0,472                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| Y <sub>.5</sub>        | 0,581                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| Y <sub>.6</sub>        | 0,577                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| Y <sub>.7</sub>        | 0,472                     | 0,000       | 0,266                    | Valid             |
| Y <sub>.8</sub>        | 0,436                     | 0,001       | 0,266                    | Valid             |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas menunjukkan bahwa terdapat 8 *item* pada variabel *Learning Orientation* (X<sub>1</sub>) yang valid atau  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan terdapat salah satu *item Learning Orientation* (X<sub>1</sub>) yang tidak valid yaitu *item* X<sub>1.3</sub> karena nilai  $r_{hitung}$  (0,157) <  $r_{tabel}$  (0,266), sehingga *item* X<sub>1.3</sub> tidak dilanjutkan untuk menghitung reliabilitas data serta analisis data selanjutnya menggunakan SPSS 23 *for Windows*. Selanjutnya, diketahui bahwa seluruh *item* pada variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>) dan Kinerja Karyawan (Y)



memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{table}$ , yaitu lebih besar dari 0,266. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang telah disebar kepada responden dan memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{table}$  adalah valid atau teruji kebenarannya, sehingga dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

#### 4. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabel atau tidaknya suatu data penelitian dapat diketahui dengan melihat koefisien *Cronbach's Alpha*. Menurut Augustine dan Kristaung (2013:73) ketentuan suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel adalah sebagai berikut:

- a. Jika *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$  maka instrumen penelitian dikatakan reliabel.
- b. Jika *Cronbach's Alpha*  $< 0,60$  maka instrumen penelitian dikatakan tidak reliabel.

Berikut adalah Tabel 3.4 yang berisi hasil uji reliabilitas untuk tiga variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| <b>Variabel</b>                               | <b><i>Cronbach's Alpha</i></b> | <b>Keterangan</b> |
|---|--------------------------------|-------------------|
| <i>Learning Orientation</i> (X <sub>1</sub> ) | 0,614                          | Reliabel          |
| Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )         | 0,623                          | Reliabel          |
| Kinerja Karyawan (Y)                          | 0,616                          | Reliabel          |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 3.4 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* atas variabel *Learning Orientation* (X<sub>1</sub>) sebesar 0,614, variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>) sebesar 0,623, dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,616. Nilai

*Cronbach's Alpha* ketiga variabel tersebut lebih besar dari 0,60, sehingga seluruh *item* pernyataan di dalam instrumen penelitian adalah reliabel atau data yang konsisten. Data yang telah teruji reliabilitasnya atau konsistensinya, apabila diajukan kembali akan diperoleh jawaban yang relatif sama dengan jawaban sebelumnya.

## **G. Teknik Analisis Data**

### **1. Analisis Statistik Deskriptif**

Menurut Sugiyono (2014:147) mengemukakan bahwa statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

### **2. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik ialah uji yang dilakukan sebelum melakukan analisis regresi linier berganda. Uji asumsi klasik meliputi:

#### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah setiap variabel di dalam penelitian, baik variabel bebas maupun variabel terikat memiliki distribusi yang normal atau tidak. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan analisis *Kolmogorov-Smirnov Test*. Dasar ketentuan suatu data dikatakan berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan probabilitas

(*Asymp.Sig*). Berikut dasar ketentuan suatu variabel berdistribusi normal menurut Thoifah (2015:221), yaitu:

- 1) Jika probabilitas  $> 0.05$  maka populasi berdistribusi normal.
- 2) Jika probabilitas  $< 0.05$  maka populasi tidak berdistribusi normal.

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah ada korelasi antara variabel bebas. Model regresi yang baik tidak terjadi multikolinearitas. Menurut Sanusi (2011:136) mengemukakan bahwa pendeteksian terhadap multikoliniearitas diketahui dengan melihat nilai *Variance Inflating Factor* (VIF) dengan ketentuan jika nilai VIF  $> 10$  maka terdapat gejala multikoliniearitas yang tinggi. Dengan kata lain, apabila nilai VIF  $< 10$  maka tidak terjadi multikoliniearitas.

#### **c. Uji Heteroskedastisitas**

Menurut Thoifah (2015:222) mengemukakan bahwa heteroskedastisitas adalah ketidaksamaan variasi variabel pada semua pengamatan dan kesalahan yang sistematis sesuai dengan besarnya satu/lebih variabel independen sehingga kesalahan tersebut tidak *random*. Model regresi yang baik tidak terjadi heteroskedastisitas pada data penelitian. Uji Heteroskedastisitas dapat dilihat dengan metode grafik *Scatterplot*. Grafik *Scatterplot* menggambarkan sebaran titik-titik pada grafik, apabila sebaran titik-titik menyebar dan tidak membentuk suatu pola tertentu, dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas. Menurut Priyatno (2014:114) mengemukakan cara pengujian heteroskedastisitas

dengan metode grafik *Scatterplot* yaitu dengan cara klik ZPRED dan dimasukkan ke dalam kolom X dan klik SRESID dan dimasukkan ke dalam kolom Y.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dalam menganalisa data. Menurut Augustine dan Kristaung (2013:150-151) mengemukakan bahwa analisis regresi linier berganda bertujuan untuk membuktikan ada tidaknya hubungan fungsional atau hubungan kausal antara dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Teknik analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas, yaitu *Learning Orientation* ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat, yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Berikut adalah rumus analisis regresi linier berganda:

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Sumber: Sugiyono (2014:192)

Keterangan:

$Y$  = variabel Kinerja Karyawan

$a$  = koefisien konstanta

$b_1, b_2$  = koefisien regresi

$X_1$  = variabel *Learning Orientation*

$X_2$  = variabel Komitmen Organisasi

### 4. Uji Hipotesis

#### a. Uji Simultan (Uji F)

Uji F adalah pengujian hipotesis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel

terikat. Rumus yang digunakan dalam perhitungan Uji F adalah sebagai berikut:

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Sumber: Sugiyono (2014:192)

Keterangan:

- $F_h$  = F hitung  
 R = Koefisien korelasi ganda  
 k = Jumlah variabel bebas  
 n = Jumlah anggota sampel

Uji simultan (uji F) dilihat dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika signifikan  $F \leq \alpha$  (0,05) dan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.
- 2) Jika signifikan  $F \geq \alpha$  (0,05) dan nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

#### **b. Uji Parsial (Uji t)**

Uji t adalah pengujian hipotesis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh parsial yang signifikan antara masing-masing variabel bebas (X1 atau X2) terhadap variabel terikat (Y) dan/atau mengetahui pengaruh yang paling dominan diantara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Rumus yang digunakan dalam perhitungan Uji t adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{r_p \sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r_p^2}}$$

Sumber: Sugiyono (2014:194)

Keterangan:

$r_p$  = korelasi parsial yang ditemukan

$n$  = jumlah sampel

$t$  = t hitung

Ketentuan penolakan atau penerimaan hipotesis penelitian yaitu:

- 1) Jika signifikan  $t \leq \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.
- 2) Jika signifikan  $t \geq \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

## 5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Neolaka (2014:130) mengemukakan bahwa koefisien determinasi adalah kadar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat ( $r^2$ ,  $R^2$ ). Nilai ini menyatakan proporsi variasi dalam variabel terikat yang diakibatkan oleh variabel bebas (lebih dari satu variabel). Misal, nilai  $R^2 = 75\%$ , maka nilai variabel terikat yang dapat diterangkan oleh variabel bebas adalah sebesar 75%, sedangkan 25% sisanya diterangkan oleh pengaruh variabel lain yang tidak diteliti.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Perkembangan**

Bank X BUMN didirikan pada tanggal 5 Juli 1946 dan menjadi bank pertama milik negara yang lahir setelah kemerdekaan Indonesia. Pada masa kelahirannya, Bank X BUMN berfungsi sebagai bank sentral dan bank umum sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2/1946, sebelum akhirnya beroperasi sebagai bank komersial sejak tahun 1955. Uang Republik Indonesia atau ORI sebagai alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia pada tanggal 30 Oktober 1946 dicetak dan diedarkan oleh Bank X BUMN.

Menyusul penunjukan De Javasche Bank yang merupakan warisan dari Pemerintah Belanda sebagai bank sentral pada tahun 1949, Pemerintah membatasi peran Bank X BUMN sebagai bank sentral. Bank X BUMN lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan dan diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa pada tahun 1950 dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri. Kantor cabang Bank X BUMN pertama di luar negeri dibuka di Singapura pada tahun 1955.

Peranan Bank X BUMN untuk mendukung perekonomian Indonesia semakin strategis dengan munculnya inisiatif untuk melayani seluruh lapisan masyarakat dari Sabang sampai Merauke pada tahun 1960-an dengan

memperkenalkan berbagai layanan perbankan seperti Bank Terapung, Bank Keliling, Bank Bocah dan Bank Sarinah. Tujuan utama dari pembentukan Bank Terapung adalah untuk melayani masyarakat yang tinggal di kepulauan seperti di Kepulauan Riau atau daerah yang sulit dijangkau dengan transportasi darat seperti Kalimantan. Bank X BUMN juga meluncurkan Bank Keliling, yaitu jasa layanan perbankan di mobil keliling sebagai upaya proaktif untuk mendorong masyarakat menabung. Sesuai dengan UU No.17 Tahun 1968 sebagai bank umum dengan nama Bank X BUMN 1946, Bank X BUMN bertugas memperbaiki ekonomi rakyat dan berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi nasional.

Segmentasi nasabah juga telah dibidik Bank X BUMN sejak awal dengan dirintisnya bank yang melayani khusus nasabah wanita yaitu Bank Sarinah di mana seluruh petugas bank adalah perempuan dan Bank Bocah yang memberikan edukasi kepada anak-anak agar memiliki kebiasaan menabung sejak dini. Pelayanan Bank Bocah dilakukan juga oleh anak-anak. Bahkan sejak 1963, Bank X BUMN telah merintis layanan perbankan di perguruan tinggi saat membuka Kantor Kas Pembantu di Universitas Sumatera Utara (USU) di Medan. Saat ini Bank X BUMN telah memiliki kantor layanan hampir di seluruh perguruan tinggi negeri maupun swasta terkemuka di Indonesia.

Dalam masa perjalanannya, Bank X BUMN telah mereposisi identitas korporatnya untuk menyesuaikan dengan pasar keuangan yang dinamis. Identitas pertama sejak Bank X BUMN berdiri berupa lingkaran warna merah



dengan tulisan Bank X BUMN 1946 berwarna emas melambangkan persatuan, keberanian, dan patriotisme yang memang merefleksikan semangat Bank X BUMN sebagai bank perjuangan. Pada tahun 1988, identitas korporat berubah menjadi logo layar kapal dan gelombang untuk merepresentasikan posisi Bank X BUMN sebagai Bank Pemerintah Indonesia yang siap memasuki pasar keuangan dunia dengan memiliki kantor cabang di luar negeri. Gelombang mencerminkan gerak maju Bank X BUMN yang dinamis sebagai bank komersial Negara yang berorientasi pada pasar.

Setelah krisis keuangan melanda Asia tahun 1998 yang mengguncang kepercayaan masyarakat terhadap perbankan nasional, Bank X BUMN melakukan program restrukturisasi termasuk diantaranya melakukan rebranding untuk membangun dan memperkuat reputasi Bank X BUMN. Identitas baru ini dengan menempatkan angka '46' di depan kata 'Bank X BUMN'. Kata 'Bank X BUMN' berwarna tosca yang mencerminkan kekuatan, keunikan, dan kokohan. Sementara angka '46' dalam kotak *orange* diletakkan secara diagonal untuk menggambarkan Bank X BUMN baru yang modern.

## **2. Visi dan Misi**

Suatu perusahaan tentu memiliki visi dan misi guna mencapai tujuannya. Berikut adalah visi dan misi Bank X BUMN:

### **Visi Bank X BUMN**

“Menjadi lembaga keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja.”

**Misi Bank X BUMN**

- a) Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama.
- b) Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- c) Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- d) Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan komunitas.
- e) Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri.

Penjabaran Misi Bank X BUMN adalah sebagai berikut:

- a) Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama.
  - i. Menyediakan produk/jasa-jasa perbankan yang lengkap, terpadu, berkualitas, terpercaya, dan dapat diandalkan;
  - ii. Menyediakan informasi pelayanan perbankan yang lengkap;
  - iii. Keluwesan dan kecepatan yang maksimal dalam mengambil keputusan pada saat negosiasi;
  - iv. Bersifat tanggap dan akomodatif terhadap kritik dan saran nasabah;
  - v. Secara proaktif melakukan penyesuaian dan perbaikan sesuai dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan nasabah akan kualitas produk/jasa yang ditawarkan Bank X BUMN.

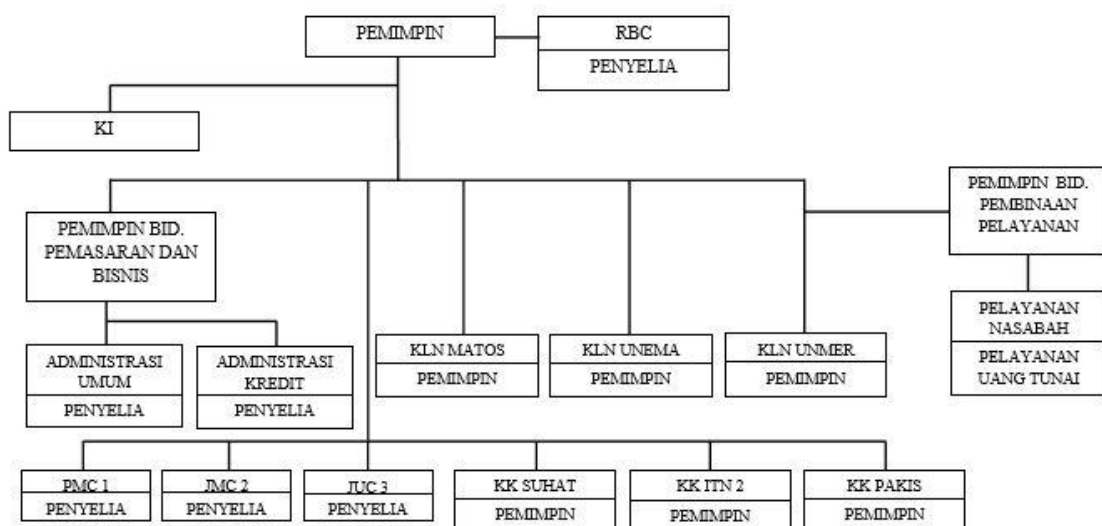
- b) Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
  - i. Pencapaian laba (profitabilitas) usaha maksimal;
  - ii. Pertumbuhan yang berkesinambungan dan dapat dipertanggung jawabkan (*sustainable growth*);
  - iii. Bank yang sehat;
  - iv. Pengendalian biaya (*cost effectiveness*).
- c) Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
  - i. Pemberian kesempatan yang sama dan luas bagi peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kepastian jenjang karir;
  - ii. Pemberian imbalan dan fasilitas kesejahteraan yang bersaing dengan standar pasar;
  - iii. Menyediakan fasilitas dan lingkungan kerja yang aman, nyaman, harmonis sehingga menunjang sasaran peningkatan produktivitas.
- d) Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan komunitas.
  - i. Aktif melayani kebutuhan perbankan segenap lapisan masyarakat;
  - ii. Aktif mencari dan memasuki bisnis baru sesuai dengan undang-undang;
  - iii. Aktif memberikan kesempatan program mencerdaskan kehidupan bangsa;
  - iv. Aktif bersosialisasi dengan masyarakat di lingkungan operasi Bank X BUMN;

- v. Aktif meningkatkan kualitas lingkungan yang sejalan dengan pengembangan bisnis.
- e) Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri.
- i. Pelaksanaan *risk management* yang terpadu dengan mengacu kepada Basel III;
  - ii. Mengakomodasi *whistle blower* bagi kepentingan perusahaan;
  - iii. *Senior Leadership* aktif berkomunikasi dengan *workforce* dan menjadi *role model*;
  - iv. Aktif meng-*update* ketentuan, peraturan, serta melaksanakannya secara disiplin dan tersistem.

### 3. Struktur Organisasi

Berikut ini adalah struktur organisasi yang dimiliki oleh Bank X BUMN

Cabang Brawijaya Malang dalam Gambar 4.1 di bawah ini:



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang**

Sumber: Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang, 2018

## B. Gambaran Umum Responden

### 1. Gambaran Umum Usia Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum usia responden Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Usia Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin       | Laki-Laki | Perempuan  | Total      |
|---------------------|-----------|------------|------------|
|                     | f (%)     | f (%)      | f (%)      |
| <b>21-30 Tahun</b>  | 10 (18,2) | 13 (23,63) | 23 (41,83) |
| <b>31-40 Tahun</b>  | 8 (14,54) | 6 (10,91)  | 14 (25,45) |
| <b>41-50 Tahun</b>  | 8 (14,54) | 9 (16,36)  | 17 (30,9)  |
| <b>&gt;50 Tahun</b> | 1 (1,82)  | 0 (0)      | 1 (1,82)   |
| <b>Total</b>        | 27 (49,1) | 28 (50,9)  | 55 (100)   |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas diketahui responden berusia 21-30 tahun dengan jenis kelamin laki-laki terdapat 10 orang (18,2%) responden dan dengan jenis kelamin perempuan terdapat 13 orang (23,63%) responden. Selanjutnya responden berusia 31-40 tahun dengan jenis kelamin laki-laki terdapat 8 orang (14,54%) responden dan dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 6 orang (10,91%) responden. Pada responden berusia 41-50 tahun terdapat sebanyak 8 orang (14,54%) responden dengan jenis kelamin laki-laki dan terdapat sebanyak 9 orang (16,36%) responden dengan jenis kelamin perempuan, serta terdapat 1 orang (1,82%) responden berusia >50 tahun dengan jenis kelamin laki-laki.

## 2. Gambaran Umum Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Gambaran umum jenis kelamin responden Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

| Jenis Kelamin    | Diploma   | S1          | S2       | Total     |
|------------------|-----------|-------------|----------|-----------|
|                  | f (%)     | f (%)       | f (%)    | f (%)     |
| <b>Laki-Laki</b> | 6 (10,9)  | 18 (32,727) | 3 (5,45) | 27 (49,1) |
| <b>Perempuan</b> | 10 (18,2) | 18 (32,727) | 0 (0)    | 28 (50,9) |
| <b>Total</b>     | 16 (29,1) | 36 (65,45)  | 3 (5,45) | 55 (100)  |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, terlihat bahwa dari 55 orang responden, diketahui sebanyak 6 orang (10,9%) responden berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 10 orang (18,2%) responden berjenis kelamin perempuan memiliki pendidikan terakhir Diploma. Selanjutnya terdapat 18 orang (32,727%) responden berjenis kelamin laki-laki dan perempuan yang masing-masing memiliki pendidikan terakhir S1. Selanjutnya terdapat 3 orang (5,45%) responden berjenis kelamin laki-laki yang memiliki pendidikan terakhir S2.

## 3. Gambaran Umum Pendidikan Terakhir Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran umum pendidikan terakhir responden Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| Pendidikan Terakhir | Masa Kerja |            |             |           | Total      |
|---------------------|------------|------------|-------------|-----------|------------|
|                     | 1-5 Tahun  | 6-10 Tahun | 11-15 Tahun | >15 Tahun |            |
|                     | f (%)      | f (%)      | f (%)       | f (%)     | f (%)      |
| <b>Diploma</b>      | 15 (27,27) | 0 (0)      | 1 (1,82)    | 0 (0)     | 16 (29,1)  |
| <b>S1</b>           | 30 (54,54) | 2 (3,636)  | 2 (3,636)   | 2 (3,636) | 36 (65,44) |
| <b>S2</b>           | 0 (0)      | 2 (3,636)  | 0 (0)       | 1 (1,82)  | 3 (5,46)   |
| <b>Total</b>        | 45 (81,81) | 4 (7,27)   | 3 (5,46)    | 3 (5,46)  | 55 (100)   |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa dari 55 orang responden diketahui terdapat 15 orang (27,27%) responden dengan pendidikan terakhir Diploma dan 30 orang (54,54%) responden dengan pendidikan terakhir S1 memiliki masa kerja selama 1-5 tahun. Selanjutnya terdapat responden dengan pendidikan terakhir S1 dan S2 masing-masing sebanyak 2 orang (3,636%) memiliki masa kerja selama 6-10 tahun. Selanjutnya terdapat 1 orang (1,82%) responden dengan pendidikan terakhir Diploma dan 2 orang (3,636%) responden dengan pendidikan terakhir S1 memiliki masa kerja selama 11-15 tahun. Selanjutnya terdapat 2 orang (3,636%) responden dengan pendidikan terakhir S1 dan 1 orang (1,82%) responden dengan pendidikan terakhir S2 dengan masa kerja lebih dari 15 tahun.

#### **4. Gambaran Umum Masa Kerja Responden Berdasarkan Usia**

Gambaran umum masa kerja responden Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang berdasarkan usia responden dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini:

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Masa Kerja Responden Berdasarkan Usia**

| Masa Kerja          | Usia        |             |             |           | Total      |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|------------|
|                     | 21-30 Tahun | 31-40 Tahun | 41-50 Tahun | >50 Tahun |            |
|                     | f (%)       | f (%)       | f (%)       | f (%)     | f (%)      |
| <b>1-5 Tahun</b>    | 23 (41,8)   | 10 (18,2)   | 12 (21,82)  | 0 (0)     | 45 (81,82) |
| <b>6-10 Tahun</b>   | 0 (0)       | 3 (5,45)    | 0 (0)       | 1 (1,82)  | 4 (7,27)   |
| <b>11-15 Tahun</b>  | 0 (0)       | 0 (0)       | 3 (5,45)    | 0 (0)     | 3 (5,45)   |
| <b>&gt;15 Tahun</b> | 0 (0)       | 1 (1,82)    | 2 (3,64)    | 0 (0)     | 3 (5,45)   |
| <b>Total</b>        | 23 (41,8)   | 14 (25,47)  | 17 (30,91)  | 1 (1,82)  | 55 (100)   |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas terlihat bahwa dari 55 orang responden, diketahui bahwa terdapat 23 orang (41,8%) responden dengan masa kerja selama 1-5 tahun memiliki usia 21-30 tahun. Selanjutnya terdapat 10 orang (18,2%) responden dengan masa kerja 1-5 tahun, 3 orang (5,45%) responden dengan masa kerja 6-10 tahun, dan 1 orang (1,82%) responden dengan masa kerja >15 tahun, di mana ketiganya memiliki usia 31-40 tahun. Selanjutnya terdapat 12 orang (21,82%) dengan masa kerja 1-5 tahun, 3 orang (5,45%) responden dengan masa kerja 11-15 tahun, dan 2 orang (3,64%) responden dengan masa kerja >15 tahun, di mana ketiganya memiliki usia 41-50 tahun. Selanjutnya hanya terdapat 1 orang (1,82%) responden dengan masa kerja selama 6-10 tahun yang berusia >50 tahun.

#### **5. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pernah atau Belum Pernah Mengikuti Pelatihan/*Workshop***

Gambaran umum responden Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang berdasarkan pernah atau belum pernah mengikuti pelatihan/*workshop* responden dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini:



**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pernah atau Belum Pernah**  
**Mengikuti Pelatihan/*Workshop***

| <b>Mengikuti<br/>Pelatihan/<i>Workshop</i></b> | <b>Frekuensi<br/>(f)</b> | <b>Presentase<br/>(%)</b> | <b>Total</b> |
|--|--------------------------|---------------------------|--------------|
| <b>Pernah</b>                                  | 55                       | 100                       | 55 (100)     |
| <b>Belum Pernah</b>                            | 0                        | 0                         | 0 (0)        |
| <b>Total</b>                                   | 55                       | 100                       | 55 (100)     |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas diketahui bahwa seluruh responden Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang, yaitu sebesar 55 orang atau dengan presentase sebesar 100% pernah mengikuti pelatihan atau pun *workshop*. Hal ini dapat diartikan bahwa seluruh responden pernah melalui serangkaian pelatihan ataupun *workshop* yang dapat mendukung dalam peningkatan wawasan dan kemampuan seorang karyawan.

## C. Analisis Data

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui, menyusun, dan menyajikan data penelitian dalam bentuk tabel distribusi frekuensi yang diperoleh dari penyebaran kuesioner penelitian. Melalui tabel distribusi, dapat diketahui frekuensi dan presentase skor jawaban responden untuk masing-masing variabel penelitian yang diperoleh dari *item* atau butir-butir pernyataan di dalam kuesioner penelitian tersebut. Skor jawaban responden memiliki nilai 1 sampai 5 dengan penjelasan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Berikut rumus perhitungan interval kelas yang digunakan untuk menghitung kategori *mean*:

$$\begin{aligned}\text{Interval Kelas} &= (\text{nilai terbesar} - \text{nilai terkecil}) / \text{jumlah kelas} \\ &= (5 - 1) / 5 \\ &= 0,8\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka 0,8 digunakan sebagai interval kelas pada penelitian ini. Berikut adalah Tabel 4.6 kategori nilai *mean*:

**Tabel 4.6**  
**Kategori Nilai Mean**

| No | Interval Kelas                  | Kategori                              |
|----|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1  | 4,20 < Nilai <i>mean</i> < 5,00 | Sangat Setuju/Sangat Baik             |
| 2  | 3,40 < Nilai <i>mean</i> < 4,20 | Setuju/Baik                           |
| 3  | 2,60 < Nilai <i>mean</i> < 3,40 | Netral/Cukup                          |
| 4  | 1,80 < Nilai <i>mean</i> < 2,60 | Tidak Setuju/Tidak Baik               |
| 5  | 1,00 < Nilai <i>mean</i> < 1,80 | Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Baik |

Sumber: Data diolah, 2018

**a. Distribusi Frekuensi Variabel *Learning Orientation* (X<sub>1</sub>)**

Variabel *Learning Orientation* (X<sub>1</sub>) terdiri dari delapan *item* pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Distribusi jawaban responden terdapat pada Tabel 4.7 di bawah ini:

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Frekuensi Variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ )**

| No                                     | Item             | Skala Jawaban |   |    |     |    |      |    |      |    |             | Mean Item |
|--|------------------|---------------|---|----|-----|----|------|----|------|----|-------------|-----------|
|  |                  | STS           |   | TS |     | N  |      | S  |      | SS |             |           |
|  |                  | f             | % | f  | %   | f  | %    | f  | %    | f  | %           |           |
| 1                                      | X <sub>1.1</sub> | 0             | 0 | 0  | 0   | 5  | 9,1  | 32 | 58,2 | 18 | 32,7        | 4,24      |
| 2                                      | X <sub>1.2</sub> | 0             | 0 | 0  | 0   | 7  | 12,7 | 34 | 61,8 | 14 | 25,5        | 4,13      |
| 3                                      | X <sub>1.3</sub> | 0             | 0 | 0  | 0   | 11 | 20   | 37 | 67,3 | 7  | 12,7        | 3,93      |
| 4                                      | X <sub>1.4</sub> | 0             | 0 | 0  | 0   | 11 | 20   | 35 | 63,6 | 9  | 16,4        | 3,96      |
| 5                                      | X <sub>1.5</sub> | 0             | 0 | 1  | 1,8 | 16 | 29,1 | 28 | 50,9 | 10 | 18,2        | 3,85      |
| 6                                      | X <sub>1.6</sub> | 0             | 0 | 0  | 0   | 14 | 25,5 | 27 | 49,1 | 14 | 25,5        | 4         |
| 7                                      | X <sub>1.7</sub> | 0             | 0 | 0  | 0   | 14 | 25,5 | 27 | 49,1 | 14 | 25,5        | 4         |
| 8                                      | X <sub>1.8</sub> | 0             | 0 | 1  | 1,8 | 11 | 20   | 27 | 49,1 | 16 | 29,1        | 4,05      |
| 9                                      | X <sub>1.9</sub> | 0             | 0 | 0  | 0   | 11 | 20   | 30 | 54,5 | 14 | 25,5        | 4,05      |
| <b>Grand Mean Learning Orientation</b> |                  |               |   |    |     |    |      |    |      |    | <b>4,02</b> |           |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

- X<sub>1.1</sub> : Belajar sebagai keunggulan kompetitif
- X<sub>1.2</sub> : Belajar sebagai kunci perbaikan
- X<sub>1.3</sub> : Belajar sebagai investasi masa depan
- X<sub>1.4</sub> : Belajar sebagai modal untuk kelangsungan hidup organisasi
- X<sub>1.5</sub> : Visi organisasi yang jelas
- X<sub>1.6</sub> : Adanya komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi
- X<sub>1.7</sub> : Kesamaan tujuan dalam organisasi
- X<sub>1.8</sub> : Keberanian menyampaikan pemikiran
- X<sub>1.9</sub> : Saling bertukar pikiran tentang suatu keputusan dan kegiatan
- f : Frekuensi
- % : Persentase

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas, di bawah ini adalah penjabarannya untuk masing-masing *item* variabel *Learning Orientation* sebagai berikut:

- 1) Pada *item* X<sub>1.1</sub> variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ), yaitu “belajar sebagai keunggulan kompetitif”, dari keseluruhan responden yang berjumlah 55 orang, diketahui bahwa 18 responden atau sebesar 32,7% menjawab sangat setuju, 32 responden atau sebesar 58,2% menjawab setuju, 5 responden atau sebesar 9,1% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju

atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item*  $X_{1.1}$  ini adalah sebesar 4,24. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa belajar sebagai suatu keunggulan kompetitif.

- 2) Perolehan untuk *item*  $X_{1.2}$  variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ), yaitu “belajar sebagai kunci perbaikan” dengan responden berjumlah 55 orang, diketahui bahwa 14 responden atau sebesar 25,5% menjawab sangat setuju, 34 responden atau sebesar 61,8% menjawab setuju, 7 responden atau sebesar 12,7% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item*  $X_{1.2}$  ini adalah sebesar 4,13. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa belajar sebagai kunci perbaikan.
- 3) 55 orang responden yang menjawab pernyataan pada *item*  $X_{1.3}$  variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ), yaitu “belajar sebagai investasi masa depan”, diketahui sebanyak 11 responden atau sebesar 20% menjawab sangat setuju, 37 responden atau sebesar 67,3% menjawab setuju, 7 responden atau sebesar 12,7% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item*  $X_{1.3}$  ini adalah sebesar 3,93. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa belajar adalah sebagai investasi untuk masa depan.

- 4) Pada pernyataan *item*  $X_{1.4}$  variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ), yaitu “belajar sebagai modal untuk kelangsungan hidup organisasi” dengan jumlah responden sebanyak 55 orang, diketahui bahwa 9 responden atau sebesar 16,4% menjawab sangat setuju, 35 responden atau sebesar 63,6% menjawab setuju, 11 responden atau sebesar 20% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item*  $X_{1.4}$  ini adalah sebesar 3,96. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa belajar sebagai modal untuk kelangsungan hidup organisasi.
- 5) *Item*  $X_{1.5}$  variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ), yaitu “visi organisasi yang jelas”, dari keseluruhan responden yang berjumlah 55 orang, diketahui bahwa 16 responden atau sebesar 29,1% menjawab sangat setuju, 28 responden atau sebesar 50,9% menjawab setuju, 10 responden atau sebesar 18,2% menjawab netral, 1 responden atau sebesar 1,8% menjawab tidak setuju, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item*  $X_{1.5}$  ini adalah sebesar 3,85. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan mengetahui visi organisasi dengan jelas.
- 6) Sebanyak 55 orang responden pada *item*  $X_{1.6}$  variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ), yaitu “adanya komitmen karyawan terhadap

tujuan organisasi”, diketahui bahwa 14 responden atau sebesar 25,5% menjawab sangat setuju, 27 responden atau sebesar 49,1% menjawab setuju, 14 responden atau sebesar 25,5% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item*  $X_{1.6}$  ini adalah sebesar 4. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi.

- 7) Variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ) pada *item*  $X_{1.7}$  yaitu “kesamaan tujuan dalam organisasi” dengan responden yang berjumlah 55 orang, diketahui bahwa 14 responden atau sebesar 25,5% menjawab sangat setuju, 27 responden atau sebesar 49,1% menjawab setuju, 14 responden atau sebesar 25,5% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item*  $X_{1.7}$  ini adalah sebesar 4. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan memiliki kesamaan tujuan dalam organisasi.
- 8) Jawaban responden pada *item*  $X_{1.8}$  variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ), yaitu “keberanian menyampaikan pemikiran” dengan jumlah responden sebanyak 55 orang, diketahui bahwa 16 responden atau sebesar 29,1% menjawab sangat setuju, 27 responden atau sebesar 49,1% menjawab setuju, 11 responden atau sebesar 20% menjawab netral, 1 responden atau sebesar 1,8% menjawab tidak

setuju, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item*  $X_{1,8}$  ini adalah sebesar 4,05. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan tidak takut untuk menyampaikan pemikirannya mengenai pelanggan di dalam organisasi.

- 9) Untuk jawaban keseluruhan responden pada *item*  $X_{1,9}$  variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ) yang berjumlah 55 orang, yaitu “saling bertukar pikiran tentang suatu keputusan dan kegiatan”, diketahui bahwa 14 responden atau sebesar 25,5% menjawab sangat setuju, 30 responden atau sebesar 54,5% menjawab setuju, 11 responden atau sebesar 20% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item*  $X_{1,9}$  ini adalah sebesar 4,05. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan dapat saling bertukar pikiran tentang penilaian kualitas keputusan dan kegiatan di dalam organisasi.

Berdasarkan penjabaran distribusi frekuensi data penelitian di atas, diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju untuk setiap *item* pada variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ) dengan perolehan nilai *grand mean* sebesar 4,02. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *Learning Orientation* karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang adalah baik.

### b. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ )

Variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terdiri dari sembilan *item* pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawabnya.

Distribusi jawaban responden terdapat pada Tabel 4.8 di bawah ini:

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ )**

| No                                    | Item             | Skala Jawaban |   |    |      |    |       |    |       |    |       | Mean Item   |
|---------------------------------------|------------------|---------------|---|----|------|----|-------|----|-------|----|-------|-------------|
|                                       |                  | STS           |   | TS |      | N  |       | S  |       | SS |       |             |
|                                       |                  | f             | % | f  | %    | f  | %     | f  | %     | f  | %     |             |
| 1                                     | X <sub>2.1</sub> | 0             | 0 | 0  | 0    | 13 | 23,64 | 29 | 52,73 | 13 | 23,64 | 4           |
| 2                                     | X <sub>2.2</sub> | 0             | 0 | 0  | 0    | 9  | 16,4  | 40 | 72,7  | 6  | 10,9  | 3,95        |
| 3                                     | X <sub>2.3</sub> | 0             | 0 | 0  | 0    | 17 | 30,9  | 32 | 58,2  | 6  | 10,9  | 3,8         |
| 4                                     | X <sub>2.4</sub> | 0             | 0 | 2  | 3,6  | 17 | 30,9  | 26 | 47,3  | 10 | 18,2  | 3,8         |
| 5                                     | X <sub>2.5</sub> | 0             | 0 | 2  | 3,6  | 14 | 25,5  | 35 | 63,6  | 4  | 7,3   | 3,75        |
| 6                                     | X <sub>2.6</sub> | 0             | 0 | 2  | 3,6  | 15 | 27,3  | 30 | 54,55 | 8  | 14,55 | 3,8         |
| 7                                     | X <sub>2.7</sub> | 0             | 0 | 1  | 1,8  | 17 | 30,9  | 32 | 58,2  | 5  | 9,1   | 3,75        |
| 8                                     | X <sub>2.8</sub> | 0             | 0 | 2  | 3,63 | 17 | 30,91 | 29 | 52,73 | 7  | 12,73 | 3,75        |
| 9                                     | X <sub>2.9</sub> | 0             | 0 | 1  | 1,8  | 10 | 18,2  | 30 | 54,5  | 14 | 25,5  | 4,04        |
| <b>Grand Mean Komitmen Organisasi</b> |                  |               |   |    |      |    |       |    |       |    |       | <b>3,85</b> |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

- X<sub>2.1</sub> : Ikatan emosional dengan organisasi
- X<sub>2.2</sub> : Keselarasan dengan nilai dan tujuan organisasi
- X<sub>2.3</sub> : Keinginan untuk tinggal dalam organisasi
- X<sub>2.4</sub> : Keinginan untuk berusaha atas nama organisasi
- X<sub>2.5</sub> : Alasan ekonomi
- X<sub>2.6</sub> : Berat meninggalkan rekan kerja
- X<sub>2.7</sub> : Karyawan merasa harus tetap tinggal dalam organisasi
- X<sub>2.8</sub> : Adanya kewajiban karena alasan moral atau alasan etis
- X<sub>2.9</sub> : Tinggal dalam organisasi karena suatu keharusan atau kewajiban
- f : Frekuensi
- % : Persentase

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, di bawah ini adalah penjabaran untuk masing-masing *item* variabel Komitmen Organisasi sebagai berikut:



- 1) Pada *item*  $X_{2.1}$  variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), yaitu “ikatan emosional dengan organisasi”, dari keseluruhan responden yang berjumlah 55 orang, diketahui bahwa 13 responden atau sebesar 23,64% menjawab sangat setuju, 29 responden atau sebesar 52,73% menjawab setuju, 13 responden atau sebesar 23,64% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item*  $X_{2.1}$  ini adalah sebesar 4. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa karyawan memiliki ikatan emosional dengan organisasi.
- 2) Perolehan untuk *item*  $X_{2.2}$  variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), yaitu “keselarasan dengan nilai dan tujuan organisasi”, dengan responden berjumlah 55 orang, diketahui bahwa 6 responden atau sebesar 10,9% menjawab sangat setuju, 40 responden atau sebesar 72,7% menjawab setuju, 9 responden atau sebesar 16,4% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item*  $X_{2.2}$  ini adalah sebesar 3,95. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa karyawan memiliki keselarasan dengan nilai dan tujuan organisasi.
- 3) Pada pernyataan *item*  $X_{2.3}$  variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), yaitu “keinginan untuk tinggal dalam organisasi”, dengan jumlah responden sebanyak 55 orang, diketahui bahwa 6 responden atau

sebesar 10,9% menjawab sangat setuju, 32 responden atau sebesar 58,2% menjawab setuju, 17 responden atau sebesar 30,9% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item* X<sub>2.3</sub> ini adalah sebesar 3,8. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan memiliki keinginan untuk tinggal dalam organisasi.

4) *Item* X<sub>2.4</sub> variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>), yaitu “keinginan untuk berusaha atas nama organisasi”, dari keseluruhan responden yang berjumlah 55 orang, diketahui bahwa 10 responden atau sebesar 18,2% menjawab sangat setuju, 26 responden atau sebesar 47,3% menjawab setuju, 17 responden atau sebesar 30,9% menjawab netral, 2 responden atau sebesar 3,6% menjawab tidak setuju, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item* X<sub>2.4</sub> ini adalah sebesar 3,8. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan memiliki keinginan untuk berusaha atas nama organisasi.

5) Sebanyak 55 orang responden pada *item* X<sub>2.5</sub> variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>), yaitu “alasan ekonomi”, diketahui bahwa 4 responden atau sebesar 7,3% menjawab sangat setuju, 35 responden atau sebesar 63,6% menjawab setuju, 14 responden atau sebesar 25,5% menjawab netral, 2 responden atau sebesar

3,6% menjawab tidak setuju, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item* X<sub>2.5</sub> ini adalah sebesar 3,75. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan tetap dalam organisasi karena alasan ekonomi.

- 6) Variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>) pada *item* X<sub>2.6</sub>, yaitu “berat meninggalkan rekan kerja”, dengan responden yang berjumlah 55 orang, diketahui bahwa 8 responden atau sebesar 14,55% menjawab sangat setuju, 30 responden atau sebesar 54,55% menjawab setuju, 15 responden atau sebesar 27,3% menjawab netral, 2 responden atau sebesar 3,6% menjawab tidak setuju, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item* X<sub>2.6</sub> ini adalah sebesar 3,8. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan tetap berada di dalam organisasi karena merasa berat meninggalkan rekan kerja.
- 7) Jawaban responden pada *item* X<sub>2.7</sub> variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>), yaitu “karyawan merasa harus tetap tinggal dalam organisasi”, dengan jumlah responden sebanyak 55 orang, diketahui bahwa 5 responden atau sebesar 9,1% menjawab sangat setuju, 32 responden atau sebesar 58,2% menjawab setuju, 17 responden atau sebesar 30,9% menjawab netral, 1 responden atau sebesar 1,8% menjawab tidak setuju, dan tidak ada seorang pun

responden yang menjawab sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item* X<sub>2.7</sub> ini adalah sebesar 3,75. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan tetap tinggal di dalam organisasi karena merasa harus melakukannya.

- 8) Untuk jawaban keseluruhan responden pada *item* X<sub>2.8</sub> variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>) yang berjumlah 55 orang, yaitu “adanya kewajiban karena alasan moral atau alasan etis”, diketahui bahwa 7 responden atau sebesar 12,73% menjawab sangat setuju, 29 responden atau sebesar 52,73% menjawab setuju, 17 responden atau sebesar 30,91% menjawab netral, dan 2 responden atau sebesar 3,63% menjawab tidak setuju, tidak ada seorang pun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item* X<sub>2.8</sub> ini adalah sebesar 3,75. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan merasa wajib untuk tetap berada di dalam organisasi karena alasan moral atau alasan etis.
- 9) 55 orang responden yang menjawab pernyataan pada *item* X<sub>2.9</sub> variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>), yaitu “tinggal dalam organisasi karena suatu keharusan atau kewajiban”, diketahui sebanyak 14 responden atau sebesar 25,5% menjawab sangat setuju, 30 responden atau sebesar 54,55% menjawab setuju, 10 responden atau sebesar 18,2% menjawab netral, 1 responden atau

sebesar 1,8% menjawab tidak setuju, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item* X<sub>2.9</sub> ini adalah sebesar 4,04. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan tetap berada di dalam organisasi karena suatu keharusan atau sebagai suatu kewajiban.

Berdasarkan penjabaran distribusi frekuensi data penelitian di atas, diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju untuk setiap *item* pada variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>) dengan perolehan nilai *grand mean* sebesar 3,85. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang adalah baik.

### c. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Kinerja Karyawan (Y) terdiri dari delapan *item* pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab oleh responden.

Distribusi jawaban responden terdapat pada Tabel 4.9 di bawah ini:

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

| No | Item | Skala Jawaban |   |    |   |   |       |    |       |    |       | Mean Item |
|----|------|---------------|---|----|---|---|-------|----|-------|----|-------|-----------|
|    |      | STS           |   | TS |   | N |       | S  |       | SS |       |           |
|    |      | f             | % | f  | % | f | %     | f  | %     | f  | %     |           |
| 1  | Y.1  | 0             | 0 | 0  | 0 | 4 | 7,3   | 30 | 54,5  | 21 | 38,2  | 4,31      |
| 2  | Y.2  | 0             | 0 | 0  | 0 | 7 | 12,72 | 35 | 63,64 | 13 | 23,64 | 4,11      |
| 3  | Y.3  | 0             | 0 | 0  | 0 | 8 | 14,5  | 33 | 60    | 14 | 25,5  | 4,11      |
| 4  | Y.4  | 0             | 0 | 0  | 0 | 5 | 9,1   | 35 | 63,6  | 15 | 27,3  | 4,18      |
| 5  | Y.5  | 0             | 0 | 0  | 0 | 6 | 10,9  | 33 | 60    | 16 | 29,1  | 4,18      |

Lanjutan Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

| No                                 | Item            | Skala Jawaban |   |    |     |   |      |    |      |    |      | Mean Item   |
|------------------------------------|-----------------|---------------|---|----|-----|---|------|----|------|----|------|-------------|
|                                    |                 | STS           |   | TS |     | N |      | S  |      | SS |      |             |
|                                    |                 | f             | % | f  | %   | f | %    | f  | %    | f  | %    |             |
| 6                                  | Y. <sub>6</sub> | 0             | 0 | 0  | 0   | 6 | 10,9 | 36 | 65,5 | 13 | 23,6 | 4,13        |
| 7                                  | Y. <sub>7</sub> | 0             | 0 | 1  | 1,8 | 3 | 5,4  | 36 | 65,5 | 15 | 27,3 | 4,18        |
| 8                                  | Y. <sub>8</sub> | 0             | 0 | 0  | 0   | 6 | 10,9 | 33 | 60   | 16 | 29,1 | 4,18        |
| <b>Grand Mean Kinerja Karyawan</b> |                 |               |   |    |     |   |      |    |      |    |      | <b>4,17</b> |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

- Y.<sub>1</sub> : Hasil kerja karyawan mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan  
Y.<sub>2</sub> : Hasil kerja karyawan lebih banyak dibandingkan waktu sebelumnya  
Y.<sub>3</sub> : Hasil kerja karyawan sesuai dengan standar mutu yang ditentukan perusahaan  
Y.<sub>4</sub> : Hasil kerja karyawan yang memuaskan  
Y.<sub>5</sub> : Karyawan dapat meminimalisir kesalahan dalam melakukan pekerjaan  
Y.<sub>6</sub> : Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang ditentukan  
Y.<sub>7</sub> : Karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja  
Y.<sub>8</sub> : Karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan waktu sebelumnya  
f : Frekuensi  
% : Persentase

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, di bawah ini adalah penjabaran dari Tabel 4.9 untuk masing-masing *item* variabel Kinerja Karyawan sebagai berikut:

- 1) Pada *item* Y.<sub>1</sub> variabel Kinerja Karyawan (Y), yaitu “hasil kerja karyawan mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan”, dari keseluruhan responden yang berjumlah 55 orang, diketahui bahwa 21 responden atau sebesar 38,2% menjawab sangat setuju, 30 responden atau sebesar 54,5% menjawab setuju, 4 responden atau sebesar 7,3% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item* Y.<sub>1</sub> ini adalah sebesar 4,31. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa hasil

kerja karyawan telah mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan.

- 2) Perolehan untuk *item* Y<sub>2</sub> variabel Kinerja Karyawan (Y), yaitu “hasil kerja karyawan lebih banyak dibandingkan waktu sebelumnya”, dengan responden berjumlah 55 orang, diketahui bahwa 13 responden atau sebesar 23,64% menjawab sangat setuju, 35 responden atau sebesar 63,64% menjawab setuju, 7 responden atau sebesar 12,72% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item* Y<sub>2</sub> ini adalah sebesar 4,11. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa hasil kerja karyawan lebih banyak dibandingkan waktu sebelumnya.
- 3) Pada pernyataan *item* Y<sub>3</sub> variabel Kinerja Karyawan (Y), yaitu “hasil kerja karyawan sesuai dengan standar mutu yang ditentukan perusahaan”, dengan jumlah responden sebanyak 55 orang, diketahui bahwa 14 responden atau sebesar 25,5% menjawab sangat setuju, 33 responden atau sebesar 60% menjawab setuju, 8 responden atau sebesar 14,5% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item* Y<sub>3</sub> ini adalah sebesar 4,11. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa hasil kerja karyawan sesuai dengan standar mutu yang ditentukan oleh perusahaan.

- 4) *Item Y.4* variabel Kinerja Karyawan (Y), yaitu “hasil kerja karyawan yang memuaskan”, dari keseluruhan responden yang berjumlah 55 orang, diketahui bahwa 15 responden atau sebesar 27,3% menjawab sangat setuju, 35 responden atau sebesar 63,6% menjawab setuju, 5 responden atau sebesar 9,1% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item Y.4* ini adalah sebesar 4,18. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa hasil kerja karyawan memuaskan.
- 5) Sebanyak 55 orang responden pada *item Y.5* variabel Kinerja Karyawan (Y), yaitu “karyawan dapat meminimalisir kesalahan dalam melakukan pekerjaan”, diketahui bahwa 16 responden atau sebesar 29,1% menjawab sangat setuju, 33 responden atau sebesar 60% menjawab setuju, 6 responden atau sebesar 10,9% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item Y.5* ini adalah sebesar 4,18. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan.
- 6) Variabel Kinerja Karyawan (Y) pada *item Y.6*, yaitu “karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang ditentukan” dengan responden yang berjumlah 55 orang, diketahui bahwa 13 responden atau sebesar 23,6% menjawab sangat setuju, 36 responden atau sebesar 65,5% menjawab setuju, 6 responden



atau sebesar 10,9% menjawab netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item* Y<sub>6</sub> ini adalah sebesar 4,13. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang ditentukan oleh perusahaan.

- 7) Jawaban responden pada *item* Y<sub>7</sub> variabel Kinerja Karyawan (Y), yaitu “karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja”, dengan jumlah responden sebanyak 55 orang, diketahui bahwa 15 responden atau sebesar 27,3% menjawab sangat setuju, 36 responden atau sebesar 65,5% menjawab setuju, 3 responden atau sebesar 5,4% menjawab netral, 1 responden atau sebesar 1,8% menjawab tidak setuju, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item* Y<sub>7</sub> ini adalah sebesar 4,18. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja.
- 8) Untuk jawaban keseluruhan responden pada *item* Y<sub>8</sub> variabel Kinerja Karyawan (Y) yang berjumlah 55 orang, yaitu “karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan waktu sebelumnya”, diketahui bahwa 16 responden atau sebesar 29,1% menjawab sangat setuju, 33 responden atau sebesar 60% menjawab setuju, 6 responden atau sebesar 10,9% menjawab

netral, dan tidak ada seorang pun responden yang menjawab tidak setuju atau pun sangat tidak setuju. Jumlah rata-rata atau *mean* pada *item* Y<sub>8</sub> ini adalah sebesar 4,18. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan waktu sebelumnya.

Berdasarkan penjabaran distribusi frekuensi data penelitian di atas, diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju untuk setiap *item* pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan perolehan nilai *grand mean* sebesar 4,17. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang adalah baik.

## **2. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi layak pakai atau tidak atas variabel-variabel yang digunakan di dalam penelitian. Uji asumsi klasik di dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Berikut adalah hasil dari masing-masing uji asumsi klasik:

### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi setiap variabel berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test*.

Di bawah ini adalah Tabel 4.10 yang berisi hasil uji normalitas data menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test*:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov***

| <b>Kolmogorov-Smirnov</b> | <b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b> |
|---------------------------|-------------------------------|
| 0,066                     | 0,156                         |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Thoifah (2015:221) mengemukakan bahwa dasar pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan melihat nilai probabilitas (*Asymp. Sig.*) dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika probabilitas  $> 0,05$  maka populasi berdistribusi normal
- 2) Jika probabilitas  $< 0,05$  maka populasi tidak berdistribusi normal

Berdasarkan Tabel 4.10, diketahui hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai probabilitas *Asymp. Sig. (2-tailed)* atau signifikansi residual sebesar 0,156 dan nilai tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa model regresi memiliki sebaran data yang berdistribusi normal.

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah ada atau tidaknya korelasi antara variabel bebas. Model regresi yang baik tidak terjadi multikolinieritas pada variabel bebas. Hasil uji multikolinieritas pada penelitian ini terdapat pada Tabel 4.11 sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

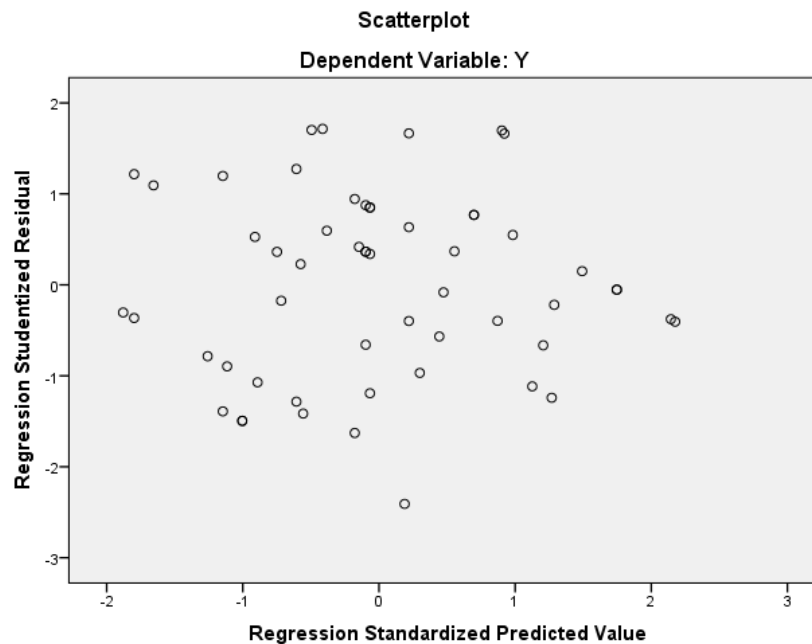
| Variabel Bebas                                | Collinearity Statistics |       |
|---|-------------------------|-------|
|   | Tolerance               | VIF   |
| <i>Learning Orientation</i> (X <sub>1</sub> ) | 0,890                   | 1,124 |
| Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )         | 0,890                   | 1,124 |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Menurut Sanusi (2011:136) mengemukakan bahwa pendeteksian terhadap multikolinieritas diketahui dengan melihat nilai *Variance Inflating Factor* (VIF) dengan ketentuan jika nilai VIF > 10 maka terdapat gejala multikolinieritas yang tinggi. Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, diketahui bahwa nilai VIF untuk variabel *Learning Orientation* (X<sub>1</sub>) dan variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>) adalah sebesar 1,124. Nilai VIF tersebut tidak ada yang lebih besar dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas pada kedua variabel bebas tersebut.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat hasil pada diagram *Scatterplot*. Gambar 4.2 di bawah ini adalah hasil uji heteroskedastisitas dengan diagram *Scatterplot* sebagai berikut:



**Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas di atas, terlihat bahwa diagram *Scatterplot* menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu. Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dan asumsi klasik dalam model regresi ini terpenuhi, yaitu bebas dari heteroskedastisitas.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas, yaitu *Learning Orientation* ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat, yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Hasil dari perhitungan analisis regresi linier berganda terdapat pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

| Variabel Bebas   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|--|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| (Constant)   | 10,996                      | 3,962      |                           | 2,775 | 0,008 |
| <i>Learning Orientation</i>  | 0,212                       | 0,099      | 0,241                     | 2,133 | 0,038 |
| Komitmen Organisasi  | 0,425                       | 0,093      | 0,516                     | 4,565 | 0,000 |
| <i>R Square</i> = 0,408<br><i>Adjusted R Square</i> = 0,385<br><i>Std. Error of the Estimate</i> = 1,971 |                             |            |                           |       |       |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 10,996 + 0,212 X_1 + 0,425 X_2$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat untuk setiap penambahan satu satuan *Learning Orientation* ( $X_1$ ). Jadi, apabila *Learning Orientation* ( $X_1$ ) karyawan mengalami satu satuan peningkatan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,212 dengan mengasumsikan pengaruh variabel lainnya dianggap konstan atau sama dengan 0.
- b. Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat untuk setiap penambahan satu satuan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ). Jadi, apabila Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) karyawan mengalami satu satuan peningkatan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,425 dengan mengasumsikan pengaruh variabel lainnya dianggap konstan atau sama dengan 0.

Berdasarkan interpretasi persamaan regresi di atas, diketahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap peningkatan variabel terikat per satu satuan dengan masing-masing nilai kontribusi 0,212 untuk *Learning Orientation* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan 0,425 untuk Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

#### 4. Uji Hipotesis

##### a. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (uji F) adalah uji yang dilakukan untuk melihat apakah ada pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Jika signifikan  $F \leq \alpha$  (0,05) dan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat, dan begitu sebaliknya. Hasil uji simultan (uji F) terdapat pada Tabel 4.13 di bawah ini:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Simultan (Uji F)**

| Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.  |
|------------|----------------|----|-------------|--------|-------|
| Regression | 138,988        | 2  | 69,494      | 17,890 | 0,000 |
| Residual   | 201,993        | 52 | 3,884       |        |       |
| Total      | 340,982        | 54 |             |        |       |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, diketahui nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar 17,890 dan nilai  $F_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ; df regresi = 2; df residual = 54) adalah sebesar 3,17. Nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $17,890 > 3,17$  atau nilai Sig. F (0,000)  $< \alpha$  (0,05), maka model regresi adalah signifikan. Hal ini berarti

bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan penjabaran tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ).

#### b. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (uji t) digunakan untuk melihat apakah masing-masing variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Jika signifikan  $t \leq \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, dan begitu sebaliknya.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Parsial (Uji t)**

| Variabel Bebas              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|-----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|                             | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| (Constant)                  | 10,996                      | 3,962      |                           | 2,775 | 0,008 |
| <i>Learning Orientation</i> | 0,212                       | 0,099      | 0,241                     | 2,133 | 0,038 |
| Komitmen Organisasi         | 0,425                       | 0,093      | 0,516                     | 4,565 | 0,000 |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) Uji parsial (uji t) antara variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 2,133$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ; df residual = 54) adalah sebesar 1,674. Nilai Sig. t menunjukkan angka  $0,038 < \alpha$  (0,05), maka pengaruh *Learning Orientation* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan pada tingkat  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan



$H_a$  diterima. Berdasarkan penjabaran tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ).

- 2) Uji parsial (uji t) antara variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 4,565$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ; df residual = 54) adalah sebesar 1,674. Nilai Sig. t menunjukkan angka  $0,000 < \alpha$  (0,05) maka pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan pada tingkat  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan penjabaran tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ).

### 5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel bebas yaitu *Learning Orientation* ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Hasil perhitungan  $R^2$  dapat dilihat pada Tabel 4.15 di bawah ini:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                          | .638 <sup>a</sup> | .408     | .385              | 1.971                      |

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi (X2), Learning Orientation (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas, diketahui hasil dari besaran pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat pada penelitian ini. Menurut Sarwono (2016:31) mengemukakan bahwa *adjusted R Square* ( $R^2$ ) adalah nilai yang disesuaikan dengan mempertimbangkan jumlah variabel bebas/*predictor* yang dimasukkan dalam persamaan regresi dan ukuran sampel. Dikarenakan penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda di mana terdapat dua variabel bebas, maka digunakan *adjusted R<sup>2</sup>* untuk melihat seberapa besar pengaruhnya. Hasil dari perhitungan menunjukkan bahwa *adjusted R<sup>2</sup>* adalah sebesar 0,385 atau 38,5%. Hal ini berarti bahwa besarnya pengaruh variabel bebas yaitu *Learning Orientation* ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y) ialah sebesar 0,385 atau 38,5%, sedangkan 61,5% lainnya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

#### **D. Pembahasan**

##### **1. Pengaruh *Learning Orientation* ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil uji t variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ) diperoleh nilai Sig. t (0,038) <  $\alpha$  (0,05) yang berarti bahwa pengaruh *Learning Orientation* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan pada tingkat  $\alpha$  (0,05), sehingga variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Selanjutnya analisis deskriptif menunjukkan hasil *grand mean* untuk variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ) sebesar 4,02 yang berarti bahwa sebagian besar responden

menjawab setuju atau dikategorikan baik pada masing-masing pernyataan *item Learning Orientation (X<sub>1</sub>)*. Jawaban responden pada pernyataan *item Learning Orientation (X<sub>1</sub>)* menunjukkan bahwa belajar sebagai suatu keunggulan kompetitif (*item X<sub>1.1</sub>*) merupakan *item* yang paling mendominasi/paling mempengaruhi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) dengan hasil *mean* paling besar dibandingkan dengan *item Learning Orientation (X<sub>1</sub>)* lainnya yaitu sebesar 4,24. Hal tersebut dapat diartikan bahwa belajar sebagai suatu keunggulan kompetitif adalah bentuk dari *Learning Orientation (X<sub>1</sub>)* yang dapat mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan (Y) paling besar.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh pendapat ahli Slater dan Narver (1995) dalam Mahmoud dan Yusif (2012:632) yaitu pembelajaran dapat memfasilitasi perubahan perilaku seorang karyawan, yang pada akhirnya dapat menghasilkan suatu peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tajeddini (2009) yang menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan *Learning Orientation* terhadap Kinerja Karyawan dan penelitian yang dilakukan oleh Mahmoud dan Yusif (2012) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan yang positif antara *Learning Orientation* dan Kinerja Karyawan di mana *Learning Orientation* baik untuk peningkatan Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil olah data dan analisis data, serta pendapat ahli dan peneliti sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan

antara variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

## **2. Pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil uji t variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) diperoleh nilai  $\text{Sig. } t (0,000) < \alpha (0,05)$  yang berarti bahwa pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan pada tingkat  $\alpha (0,05)$ , sehingga variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Selanjutnya analisis deskriptif menunjukkan hasil *grand mean* untuk variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 3,85 yang berarti bahwa sebagian besar responden menjawab setuju atau dikategorikan baik pada masing-masing pernyataan *item* Komitmen Organisasi ( $X_2$ ). Jawaban responden pada pernyataan *item* Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) menunjukkan bahwa tinggal di dalam perusahaan karena suatu keharusan/kewajiban (*item*  $X_{2.9}$ ) dan tinggal di dalam perusahaan karena memiliki ikatan emosional dengan perusahaan (*item*  $X_{2.1}$ ) merupakan dua *item* yang paling mendominasi/paling mempengaruhi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) dengan hasil *mean* masing-masing sebesar 4,04 dan 4. Hal tersebut dapat diartikan bahwa tinggal di dalam perusahaan karena suatu keharusan/kewajiban dan memiliki ikatan emosional dengan perusahaan adalah bentuk dari Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) yang dapat mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan (Y) paling besar.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh pendapat Sopiah (2008:155) yang mengemukakan bahwa “komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi”. Hasil penelitian ini juga didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kartika (2014) dan Jatmiko (2014) yang keduanya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil olah data dan analisis data, serta pendapat ahli dan peneliti sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

### **3. Pengaruh *Learning Orientation* ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar 17,890, sedangkan nilai  $F_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ; df regresi = 2; df residual = 54) adalah sebesar 3,17. Nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $17,890 > 3,17$  dan nilai Sig. F (0,000)  $< \alpha$  (0,05). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *Learning Orientation* ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan analisis deskriptif, hasil *grand mean* untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) ialah sebesar 4,17 yang berarti bahwa sebagian besar

responden menjawab setuju atau dikategorikan baik pada masing-masing pernyataan *item* Kinerja Karyawan (Y). Jawaban responden pada pernyataan *item* Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan bahwa hasil kerja karyawan dapat mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan (*item* Y<sub>.1</sub>) merupakan *item* dengan hasil *mean* terbesar dibandingkan *item* Kinerja Karyawan (Y) lainnya yaitu sebesar 4,31. Hal tersebut berarti bahwa peningkatan Kinerja Karyawan (Y) dalam bentuk target (kuantitas) adalah *item* yang paling dominan dipengaruhi oleh *Learning Orientation* (X<sub>1</sub>) dan Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>).

Berdasarkan analisis regresi linier berganda diperoleh hasil perhitungan *adjusted R<sup>2</sup>* yaitu sebesar 38,5%. Hal ini berarti bahwa 38,5% variabel Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel *Learning Orientation* (X<sub>1</sub>) dan Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>) dan 61,5% lainnya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Learning Orientation* (X<sub>1</sub>) dan Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>) merupakan faktor-faktor yang cukup penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang mengenai pengaruh *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa *Learning Orientation*, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang adalah baik.
2. Variabel *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi *Learning Orientation* karyawan maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan dan semakin tinggi Komitmen Organisasi seorang karyawan maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.
3. Variabel *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi *Learning Orientation* dan Komitmen Organisasi seorang karyawan, maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian di atas, maka peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang diharapkan dapat menanamkan visi perusahaan dengan jelas kepada setiap karyawan agar karyawan lebih memahami visi perusahaan dan dapat bekerja dengan lebih baik lagi guna tercapainya tujuan perusahaan.
2. Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang diharapkan dapat meningkatkan *reward*, insentif, bonus atau bentuk kompensasi lainnya, dan meningkatkan suasana kerja yang berlandaskan tim agar dapat meningkatkan ikatan emosional antara karyawan dengan perusahaan, sehingga karyawan dapat mencurahkan usahanya dengan maksimal kepada perusahaan.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang mengambil topik terkait, diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini dan diharapkan juga untuk dapat menggunakan teknik analisis data dan pengumpulan data yang berbeda dengan penelitian saat ini, serta diharapkan dapat menggunakan objek penelitian dengan bidang usaha yang berbeda.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Augustine, Yvonne dan Robert Kristaung. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis dan Akuntansi*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Darmawan, Deni. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Dharma, Agus. 2004. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Effendi, Sofian dan Tukiran. 2012. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrri. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik: Edisi Kedua*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Neolaka, Amos. 2014. *Metode Penelitian dan Statistik: Untuk Perkuliahan, Penelitian Mahasiswa Sarjana, dan Pascasarjana*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Phillips, Jean. M and Stanley M. Gully. 2014. *Human Resource Management*. USA: SOUTH-WESTERN Cengage Learning.
- Priyatno, Duwi. 2014. *SPSS 22: Pengolahan Data Terpraktis*. Yogyakarta: CV ANDI Offset.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis: Disertai Contoh Proposal Penelitian Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan. 2016. *Prosedur-Prosedur Analisis Populer Aplikasi Riset Skripsi dan Tesis dengan Views*. Yogyakarta: Gava Media.

- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: ANDI.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Thoifah, I'anatut. 2015. *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*. Malang: Madani.
- Triatna, Cepi. 2015. *Perilaku Organisasi: dalam Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

### **Jurnal**

- D'Amato, Alessia dan Regina Herzfeldt. 2008. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Issue: 8, pp.929-953.
- Lee, Olivia F., James A. Tan dan Rajeshkhar Javalgi. 2010. Goal orientation and organizational commitment: Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 18 Issue: 1, pp.129-150.
- Mahmoud, Mohammed Abdulai dan Baba Yusif. 2012. Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 Issue: 6, pp.624-652.
- Tajeddini, Kayhan. 2009. The impact of learning orientation on NSD and hotel performance: Evidence from the hotel industry in Iran. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 2 Issue: 4, pp.262-275.

### **Skripsi**

- Fahad. 2017. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja Terhadap Efektivitas Organisasi (Studi pada Karyawan PT Bank Negara Indonesia [Persero] Tbk. Kantor Cabang Brawijaya Malang)*. Skripsi (S1). Fakultas Ilmu Administrasi. Malang: Universitas Brawijaya.

Jatmiko, Enggar Dwi. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kompartemen Pabrik II PT. Petrokimia Gresik)*. Skripsi (S1). Fakultas Ilmu Administrasi. Malang: Universitas Brawijaya.

Kartika, Anggi Dyah Ayu. 2014. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Pabrik Gula Toelangan Sidoarjo)*. Skripsi (S1). Fakultas Ilmu Administrasi. Malang: Universitas Brawijaya.

### **Internet**

Katadata. 2017. *Inilah Bank dengan Aset Terbesar pada Kuartal-I 2017*, diakses pada tanggal 17 Desember 2017 dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/05/05/inilah-bank-dengan-aset-terbesar-pada-kuartal-i-2017>.

Rutmawati, Siti. 2017. *Terungkap, ini alasan bisnis kuliner di kota Malang laris manis!*, diakses pada tanggal 31 Oktober 2017 dari <https://m.merdeka.com/malang/gaya-hidup/terungkap-ini-alasan-bisnis-kuliner-di-kota-malang-laris-manis-170522y.html>.

Sari, Elisa Valenta. 2017. *Ada 24 BUMN Merugi Hingga Semester I*, diakses pada 4 Oktober 2017 dari <https://m.cnnindonesia.com/ekonomi/20170829161917-92-238126/ada-24-bumn-merugi-hingga-semester-i/>.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Kuesioner

#### PENGARUH *LEARNING ORIENTATION* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Bapak/Ibu yang saya hormati,

Saya, Karina Desika Lydia, mahasiswi Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang sedang mengadakan penelitian dalam rangka menyelesaikan tugas akhir untuk meraih gelar Sarjana dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang. Oleh sebab itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi identitas responden dan menjawab seluruh pernyataan pada kuesioner penelitian di bawah ini.

#### IDENTITAS RESPONDEN

Nama : \_\_\_\_\_

Jenis Kelamin :  Laki-Laki       Perempuan

Usia : \_\_\_\_\_ tahun

Masa Kerja :  1-5 Tahun       11-15 Tahun  
 6-10 Tahun       >15 Tahun

Pendidikan Terakhir :  SMA       S1  
 Diploma       S2

Mengikuti Pelatihan :  Pernah       Belum Pernah  
atau *Workshop*

### PETUNJUK PENGISIAN

Jawablah pernyataan di bawah ini berdasarkan pengalaman dan kondisi Bapak/Ibu saat ini dengan memberikan tanda centang (✓) pada masing-masing kolom jawaban. Jawaban Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Netral (N) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1.

**Catatan: Semua Pernyataan Wajib Diisi**

#### *Learning Orientation*

| No | Pernyataan  | Jawaban |   |   |    |     |
|----|---|---------|---|---|----|-----|
|    |   | SS      | S | N | TS | STS |
| 1  | Saya merasa bahwa belajar sebagai suatu keunggulan kompetitif.  |         |   |   |    |     |
| 2  | Saya merasa bahwa belajar sebagai kunci perbaikan.  |         |   |   |    |     |
| 3  | Saya merasa bahwa belajar adalah investasi untuk masa depan.  |         |   |   |    |     |
| 4  | Saya merasa bahwa belajar sebagai modal utama untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi.               |         |   |   |    |     |
| 5  | Saya mengetahui visi organisasi dengan jelas.   |         |   |   |    |     |
| 6  | Saya memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi.  |         |   |   |    |     |
| 7  | Saya memiliki kesamaan tujuan dalam organisasi.   |         |   |   |    |     |
| 8  | Saya tidak takut untuk menyampaikan pemikiran saya tentang pelanggan di dalam organisasi.                 |         |   |   |    |     |
| 9  | Saya dapat saling bertukar pikiran tentang penilaian kualitas keputusan dan kegiatan di dalam organisasi. |         |   |   |    |     |

**Komitmen Organisasi**

| No | Pernyataan  | Jawaban |   |   |    |     |
|----|---|---------|---|---|----|-----|
|    |   | SS      | S | N | TS | STS |
| 1  | Saya memiliki ikatan emosional dengan organisasi.                                 |         |   |   |    |     |
| 2  | Saya memiliki keselarasan dengan nilai dan tujuan organisasi.                     |         |   |   |    |     |
| 3  | Saya tetap tinggal dalam organisasi karena saya menginginkannya.                  |         |   |   |    |     |
| 4  | Saya ingin mencurahkan usaha saya atas nama organisasi.                           |         |   |   |    |     |
| 5  | Saya tetap dalam organisasi karena alasan ekonomi.                                |         |   |   |    |     |
| 6  | Saya tetap dalam organisasi karena berat meninggalkan rekan kerja.                |         |   |   |    |     |
| 7  | Saya tetap tinggal dalam organisasi karena saya merasa harus melakukannya.        |         |   |   |    |     |
| 8  | Saya merasa wajib tetap tinggal dalam organisasi karena alasan moral/alasan etis. |         |   |   |    |     |
| 9  | Saya tetap tinggal dalam organisasi karena keharusan/sebagai suatu kewajiban.     |         |   |   |    |     |

**Kinerja Karyawan**

| No | Pernyataan  | Jawaban |   |   |    |     |
|----|---|---------|---|---|----|-----|
|    |   | SS      | S | N | TS | STS |
| 1  | Hasil kerja saya mencapai target yang telah ditentukan perusahaan.        |         |   |   |    |     |
| 2  | Hasil kerja saya lebih banyak dibandingkan waktu yang sebelumnya.         |         |   |   |    |     |
| 3  | Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu dari perusahaan.  |         |   |   |    |     |
| 4  | Saya menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan.                 |         |   |   |    |     |
| 5  | Saya dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam mengerjakan tugas.     |         |   |   |    |     |
| 6  | Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu dari perusahaan. |         |   |   |    |     |
| 7  | Saya menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja saya.   |         |   |   |    |     |
| 8  | Saya menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan waktu sebelumnya.   |         |   |   |    |     |

## Lampiran 2 Tabulasi Data Variabel

### Tabel Tabulasi Data Variabel *Learning Orientation* (X<sub>1</sub>)

| No | <i>Learning Orientation</i> |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                |
|----|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
|    | X <sub>1.1</sub>            | X <sub>1.2</sub> | X <sub>1.3</sub> | X <sub>1.4</sub> | X <sub>1.5</sub> | X <sub>1.6</sub> | X <sub>1.7</sub> | X <sub>1.8</sub> | X <sub>1.9</sub> | X <sub>1</sub> |
| 1  | 4                           | 4                | 4                | 4                | 4                | 5                | 4                | 3                | 4                | 36             |
| 2  | 4                           | 4                | 4                | 5                | 4                | 4                | 4                | 5                | 4                | 38             |
| 3  | 4                           | 5                | 4                | 4                | 4                | 5                | 5                | 3                | 5                | 39             |
| 4  | 4                           | 4                | 4                | 4                | 3                | 4                | 4                | 4                | 4                | 35             |
| 5  | 4                           | 4                | 4                | 3                | 3                | 3                | 3                | 5                | 4                | 33             |
| 6  | 3                           | 4                | 4                | 4                | 3                | 4                | 3                | 3                | 4                | 32             |
| 7  | 4                           | 4                | 5                | 4                | 3                | 4                | 3                | 4                | 3                | 34             |
| 8  | 4                           | 4                | 3                | 5                | 3                | 4                | 3                | 4                | 4                | 34             |
| 9  | 4                           | 4                | 4                | 4                | 3                | 3                | 4                | 4                | 4                | 34             |
| 10 | 5                           | 5                | 4                | 3                | 4                | 4                | 5                | 4                | 4                | 38             |
| 11 | 4                           | 4                | 3                | 3                | 5                | 3                | 3                | 3                | 4                | 32             |
| 12 | 4                           | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 3                | 3                | 4                | 34             |
| 13 | 3                           | 4                | 4                | 4                | 4                | 3                | 4                | 2                | 5                | 33             |
| 14 | 4                           | 4                | 3                | 3                | 4                | 3                | 4                | 5                | 3                | 33             |
| 15 | 3                           | 3                | 4                | 4                | 4                | 3                | 4                | 5                | 3                | 33             |
| 16 | 4                           | 3                | 4                | 4                | 4                | 4                | 3                | 4                | 3                | 33             |
| 17 | 5                           | 5                | 4                | 5                | 5                | 4                | 4                | 3                | 4                | 39             |
| 18 | 4                           | 4                | 5                | 4                | 3                | 5                | 3                | 3                | 4                | 35             |
| 19 | 4                           | 4                | 5                | 3                | 3                | 4                | 4                | 4                | 4                | 35             |
| 20 | 5                           | 5                | 4                | 4                | 4                | 3                | 5                | 4                | 4                | 38             |
| 21 | 4                           | 4                | 4                | 3                | 2                | 4                | 3                | 3                | 3                | 30             |
| 22 | 4                           | 5                | 5                | 4                | 4                | 5                | 5                | 4                | 4                | 40             |
| 23 | 4                           | 4                | 4                | 3                | 3                | 3                | 4                | 4                | 4                | 33             |
| 24 | 4                           | 4                | 4                | 3                | 3                | 4                | 4                | 3                | 3                | 32             |
| 25 | 4                           | 5                | 5                | 4                | 3                | 3                | 3                | 4                | 4                | 35             |
| 26 | 5                           | 4                | 4                | 4                | 5                | 4                | 4                | 4                | 5                | 39             |
| 27 | 5                           | 5                | 4                | 5                | 4                | 4                | 5                | 5                | 5                | 42             |
| 28 | 5                           | 4                | 4                | 4                | 4                | 5                | 5                | 5                | 3                | 39             |
| 29 | 5                           | 4                | 4                | 4                | 4                | 5                | 4                | 4                | 3                | 37             |
| 30 | 5                           | 5                | 3                | 4                | 3                | 4                | 4                | 4                | 4                | 36             |
| 31 | 5                           | 4                | 3                | 4                | 4                | 4                | 5                | 5                | 5                | 39             |
| 32 | 5                           | 4                | 3                | 4                | 4                | 4                | 4                | 3                | 4                | 35             |
| 33 | 5                           | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 3                | 3                | 3                | 34             |
| 34 | 5                           | 5                | 4                | 4                | 4                | 3                | 4                | 5                | 5                | 39             |
| 35 | 4                           | 4                | 3                | 5                | 4                | 3                | 4                | 4                | 3                | 34             |
| 36 | 3                           | 4                | 3                | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 34             |
| 37 | 4                           | 4                | 3                | 3                | 3                | 5                | 5                | 5                | 5                | 37             |
| 38 | 4                           | 5                | 4                | 5                | 5                | 5                | 4                | 4                | 4                | 40             |
| 39 | 4                           | 3                | 4                | 3                | 4                | 3                | 4                | 4                | 4                | 33             |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 40 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 41 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 36 |
| 42 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 39 |
| 43 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 37 |
| 44 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 42 |
| 45 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 39 |
| 46 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 34 |
| 47 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 39 |
| 48 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 37 |
| 49 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 41 |
| 50 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 35 |
| 51 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 37 |
| 52 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 53 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 54 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 37 |
| 55 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 37 |

**Tabel Tabulasi Data Variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)**

| No | Komitmen Organisasi |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                |
|----|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
|    | X <sub>2.1</sub>    | X <sub>2.2</sub> | X <sub>2.3</sub> | X <sub>2.4</sub> | X <sub>2.5</sub> | X <sub>2.6</sub> | X <sub>2.7</sub> | X <sub>2.8</sub> | X <sub>2.9</sub> | X <sub>2</sub> |
| 1  | 4                   | 4                | 4                | 3                | 3                | 4                | 3                | 5                | 3                | 33             |
| 2  | 4                   | 4                | 4                | 3                | 3                | 4                | 4                | 4                | 5                | 35             |
| 3  | 4                   | 4                | 5                | 4                | 4                | 5                | 4                | 3                | 4                | 37             |
| 4  | 4                   | 4                | 3                | 3                | 5                | 4                | 3                | 4                | 3                | 33             |
| 5  | 3                   | 3                | 3                | 5                | 4                | 3                | 4                | 3                | 3                | 31             |
| 6  | 4                   | 4                | 4                | 3                | 3                | 2                | 3                | 3                | 4                | 30             |
| 7  | 3                   | 3                | 3                | 3                | 4                | 4                | 3                | 4                | 3                | 30             |
| 8  | 3                   | 4                | 3                | 4                | 4                | 5                | 4                | 4                | 4                | 35             |
| 9  | 3                   | 4                | 3                | 2                | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 32             |
| 10 | 3                   | 3                | 4                | 4                | 4                | 4                | 3                | 3                | 5                | 33             |
| 11 | 4                   | 4                | 4                | 4                | 3                | 3                | 3                | 2                | 5                | 32             |
| 12 | 4                   | 4                | 4                | 5                | 3                | 4                | 3                | 4                | 4                | 35             |
| 13 | 5                   | 5                | 5                | 5                | 4                | 4                | 4                | 4                | 5                | 41             |
| 14 | 5                   | 4                | 5                | 4                | 4                | 4                | 2                | 2                | 5                | 35             |
| 15 | 4                   | 4                | 3                | 4                | 4                | 3                | 4                | 4                | 3                | 33             |
| 16 | 4                   | 3                | 3                | 3                | 4                | 4                | 3                | 3                | 3                | 30             |
| 17 | 4                   | 4                | 4                | 4                | 2                | 2                | 4                | 5                | 5                | 34             |
| 18 | 4                   | 4                | 4                | 3                | 3                | 3                | 3                | 4                | 4                | 32             |
| 19 | 4                   | 5                | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 3                | 2                | 34             |
| 20 | 4                   | 4                | 3                | 4                | 3                | 4                | 3                | 5                | 4                | 34             |
| 21 | 5                   | 4                | 4                | 3                | 5                | 4                | 3                | 4                | 4                | 36             |
| 22 | 3                   | 4                | 3                | 5                | 4                | 3                | 4                | 3                | 4                | 33             |
| 23 | 4                   | 4                | 3                | 3                | 3                | 5                | 4                | 3                | 3                | 32             |



|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 24 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 25 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 28 |
| 26 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 27 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 40 |
| 28 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 40 |
| 29 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 30 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 37 |
| 31 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 32 |
| 32 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 37 |
| 33 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 33 |
| 34 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 35 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 32 |
| 36 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 37 |
| 38 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 29 |
| 39 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 39 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 34 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 34 |
| 42 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 35 |
| 43 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 34 |
| 44 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 35 |
| 45 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 34 |
| 46 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 35 |
| 47 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 40 |
| 48 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 32 |
| 49 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 50 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 36 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 39 |
| 52 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 41 |
| 53 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 39 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 35 |
| 55 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 34 |

**Tabel Tabulasi Data Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

| No | Kinerja Karyawan |     |     |     |     |     |     |     | Y  |
|----|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
|    | Y.1              | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 |    |
| 1  | 4                | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 30 |
| 2  | 4                | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 34 |
| 3  | 5                | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 36 |
| 4  | 4                | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 35 |
| 5  | 3                | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 30 |
| 6  | 4                | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 30 |
| 7  | 4                | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 33 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 8  | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 34 |
| 9  | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 29 |
| 10 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 35 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 29 |
| 12 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 34 |
| 13 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 35 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 34 |
| 15 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 33 |
| 16 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 30 |
| 17 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 37 |
| 18 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 34 |
| 19 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 36 |
| 20 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 33 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 30 |
| 22 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 30 |
| 23 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 29 |
| 24 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 36 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 30 |
| 26 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 34 |
| 27 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 36 |
| 28 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 36 |
| 29 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 32 |
| 30 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 31 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 34 |
| 32 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 35 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 30 |
| 34 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 33 |
| 35 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 36 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 30 |
| 37 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 36 |
| 38 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 33 |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 38 |
| 40 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 35 |
| 41 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 34 |
| 42 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 43 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 31 |
| 44 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 38 |
| 45 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 35 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 32 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 36 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 33 |
| 49 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 33 |
| 50 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 33 |
| 51 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 34 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 52 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 36 |
| 53 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 36 |
| 54 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 35 |
| 55 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 35 |

### Lampiran 3 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### Uji Validitas Variabel *Learning Orientation* (X<sub>1</sub>)

|                      |                     | Correlations |        |       |        |        |        |        |        |        | Learning Orientation |
|----------------------|---------------------|--------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|
|                      |                     | X1.1         | X1.2   | X1.3  | X1.4   | X1.5   | X1.6   | X1.7   | X1.8   | X1.9   |                      |
| X1.1                 | Pearson Correlation | 1            | .367** | -.003 | .074   | .204   | .127   | .169   | .092   | .103   | .480**               |
|                      | Sig. (2-tailed)     |              | .006   | .983  | .592   | .135   | .355   | .216   | .502   | .454   | .000                 |
|                      | N                   | 55           | 55     | 55    | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55                   |
| X1.2                 | Pearson Correlation | .367**       | 1      | .080  | .063   | .084   | .211   | .337*  | -.136  | .162   | .482**               |
|                      | Sig. (2-tailed)     | .006         |        | .562  | .649   | .543   | .123   | .012   | .323   | .238   | .000                 |
|                      | N                   | 55           | 55     | 55    | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55                   |
| X1.3                 | Pearson Correlation | -.003        | .080   | 1     | -.008  | -.070  | .135   | -.180  | -.076  | -.037  | .157                 |
|                      | Sig. (2-tailed)     | .983         | .562   |       | .955   | .612   | .327   | .189   | .580   | .787   | .254                 |
|                      | N                   | 55           | 55     | 55    | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55                   |
| X1.4                 | Pearson Correlation | .074         | .063   | -.008 | 1      | .405** | .212   | .000   | .085   | .140   | .451**               |
|                      | Sig. (2-tailed)     | .592         | .649   | .955  |        | .002   | .121   | 1.000  | .537   | .309   | .001                 |
|                      | N                   | 55           | 55     | 55    | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55                   |
| X1.5                 | Pearson Correlation | .204         | .084   | -.070 | .405** | 1      | .106   | .176   | .048   | .128   | .502**               |
|                      | Sig. (2-tailed)     | .135         | .543   | .612  | .002   |        | .443   | .199   | .727   | .350   | .000                 |
|                      | N                   | 55           | 55     | 55    | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55                   |
| X1.6                 | Pearson Correlation | .127         | .211   | .135  | .212   | .106   | 1      | .321*  | .034   | .152   | .547**               |
|                      | Sig. (2-tailed)     | .355         | .123   | .327  | .121   | .443   |        | .017   | .805   | .269   | .000                 |
|                      | N                   | 55           | 55     | 55    | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55                   |
| X1.7                 | Pearson Correlation | .169         | .337*  | -.180 | .000   | .176   | .321*  | 1      | .408** | .379** | .646**               |
|                      | Sig. (2-tailed)     | .216         | .012   | .189  | 1.000  | .199   | .017   |        | .002   | .004   | .000                 |
|                      | N                   | 55           | 55     | 55    | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55                   |
| X1.8                 | Pearson Correlation | .092         | -.136  | -.076 | .085   | .048   | .034   | .408** | 1      | .211   | .431**               |
|                      | Sig. (2-tailed)     | .502         | .323   | .580  | .537   | .727   | .805   | .002   |        | .122   | .001                 |
|                      | N                   | 55           | 55     | 55    | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55                   |
| X1.9                 | Pearson Correlation | .103         | .162   | -.037 | .140   | .128   | .152   | .379** | .211   | 1      | .537**               |
|                      | Sig. (2-tailed)     | .454         | .238   | .787  | .309   | .350   | .269   | .004   | .122   |        | .000                 |
|                      | N                   | 55           | 55     | 55    | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55                   |
| Learning Orientation | Pearson Correlation | .480**       | .482** | .157  | .451** | .502** | .547** | .646** | .431** | .537** | 1                    |
|                      | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .254  | .001   | .000   | .000   | .000   | .001   | .000   |                      |
|                      | N                   | 55           | 55     | 55    | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55                   |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)

| Correlations        |                     |       |        |        |        |       |        |        |       |                     |        |
|---------------------|---------------------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|---------------------|--------|
|                     | X2.1                | X2.2  | X2.3   | X2.4   | X2.5   | X2.6  | X2.7   | X2.8   | X2.9  | Komitmen Organisasi |        |
| X2.1                | Pearson Correlation | 1     | .407** | .387** | .205   | .207  | .146   | .083   | .147  | .334*               | .638** |
|                     | Sig. (2-tailed)     |       | .002   | .004   | .132   | .129  | .287   | .548   | .284  | .013                | .000   |
|                     | N                   | 55    | 55     | 55     | 55     | 55    | 55     | 55     | 55    | 55                  | 55     |
| X2.2                | Pearson Correlation | .407* | 1      | .364** | .063   | .177  | .164   | .123   | .206  | .202                | .554** |
|                     | Sig. (2-tailed)     | .002  |        | .006   | .645   | .195  | .230   | .373   | .131  | .139                | .000   |
|                     | N                   | 55    | 55     | 55     | 55     | 55    | 55     | 55     | 55    | 55                  | 55     |
| X2.3                | Pearson Correlation | .387* | .364** | 1      | .260   | .009  | .074   | .056   | -.074 | .473**              | .546** |
|                     | Sig. (2-tailed)     | .004  | .006   |        | .055   | .947  | .594   | .687   | .591  | .000                | .000   |
|                     | N                   | 55    | 55     | 55     | 55     | 55    | 55     | 55     | 55    | 55                  | 55     |
| X2.4                | Pearson Correlation | .205  | .063   | .260   | 1      | .192  | -.104  | .192   | .007  | .278*               | .489** |
|                     | Sig. (2-tailed)     | .132  | .645   | .055   |        | .161  | .449   | .161   | .962  | .040                | .000   |
|                     | N                   | 55    | 55     | 55     | 55     | 55    | 55     | 55     | 55    | 55                  | 55     |
| X2.5                | Pearson Correlation | .207  | .177   | .009   | .192   | 1     | .323*  | -.025  | .057  | .100                | .449** |
|                     | Sig. (2-tailed)     | .129  | .195   | .947   | .161   |       | .016   | .856   | .680  | .467                | .001   |
|                     | N                   | 55    | 55     | 55     | 55     | 55    | 55     | 55     | 55    | 55                  | 55     |
| X2.6                | Pearson Correlation | .146  | .164   | .074   | -.104  | .323* | 1      | .126   | .042  | .085                | .414** |
|                     | Sig. (2-tailed)     | .287  | .230   | .594   | .449   | .016  |        | .360   | .761  | .539                | .002   |
|                     | N                   | 55    | 55     | 55     | 55     | 55    | 55     | 55     | 55    | 55                  | 55     |
| X2.7                | Pearson Correlation | .083  | .123   | .056   | .192   | -.025 | .126   | 1      | .215  | .140                | .420** |
|                     | Sig. (2-tailed)     | .548  | .373   | .687   | .161   | .856  | .360   |        | .115  | .307                | .001   |
|                     | N                   | 55    | 55     | 55     | 55     | 55    | 55     | 55     | 55    | 55                  | 55     |
| X2.8                | Pearson Correlation | .147  | .206   | -.074  | .007   | .057  | .042   | .215   | 1     | .160                | .398** |
|                     | Sig. (2-tailed)     | .284  | .131   | .591   | .962   | .680  | .761   | .115   |       | .243                | .003   |
|                     | N                   | 55    | 55     | 55     | 55     | 55    | 55     | 55     | 55    | 55                  | 55     |
| X2.9                | Pearson Correlation | .334* | .202   | .473** | .278*  | .100  | .085   | .140   | .160  | 1                   | .622** |
|                     | Sig. (2-tailed)     | .013  | .139   | .000   | .040   | .467  | .539   | .307   | .243  |                     | .000   |
|                     | N                   | 55    | 55     | 55     | 55     | 55    | 55     | 55     | 55    | 55                  | 55     |
| Komitmen Organisasi | Pearson Correlation | .638* | .554** | .546** | .489** | .449* | .414** | .420** | .398* | .622**              | 1      |
|                     | Sig. (2-tailed)     | .000  | .000   | .000   | .000   | .001  | .002   | .001   | .003  | .000                |        |
|                     | N                   | 55    | 55     | 55     | 55     | 55    | 55     | 55     | 55    | 55                  | 55     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

|                  |                     | Y.1    | Y.2    | Y.3    | Y.4    | Y.5    | Y.6    | Y.7    | Y.8    | Kinerja Karyawan |
|------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------|
| Y.1              | Pearson Correlation | 1      | .366** | .202   | .365** | .246   | -.009  | .196   | .196   | .616**           |
|                  | Sig. (2-tailed)     |        | .006   | .139   | .006   | .070   | .950   | .152   | .152   | .000             |
|                  | N                   | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55               |
| Y.2              | Pearson Correlation | .366** | 1      | .263   | .048   | .097   | .173   | .046   | -.106  | .452**           |
|                  | Sig. (2-tailed)     | .006   |        | .052   | .725   | .483   | .207   | .739   | .442   | .001             |
|                  | N                   | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55               |
| Y.3              | Pearson Correlation | .202   | .263   | 1      | .097   | .188   | .368** | .140   | .044   | .559**           |
|                  | Sig. (2-tailed)     | .139   | .052   |        | .482   | .168   | .006   | .307   | .751   | .000             |
|                  | N                   | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55               |
| Y.4              | Pearson Correlation | .365** | .048   | .097   | 1      | .166   | .205   | .062   | .062   | .472**           |
|                  | Sig. (2-tailed)     | .006   | .725   | .482   |        | .226   | .132   | .655   | .655   | .000             |
|                  | N                   | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55               |
| Y.5              | Pearson Correlation | .246   | .097   | .188   | .166   | 1      | .300*  | .108   | .306*  | .581**           |
|                  | Sig. (2-tailed)     | .070   | .483   | .168   | .226   |        | .026   | .432   | .023   | .000             |
|                  | N                   | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55               |
| Y.6              | Pearson Correlation | -.009  | .173   | .368** | .205   | .300*  | 1      | .247   | .143   | .577**           |
|                  | Sig. (2-tailed)     | .950   | .207   | .006   | .132   | .026   |        | .069   | .299   | .000             |
|                  | N                   | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55               |
| Y.7              | Pearson Correlation | .196   | .046   | .140   | .062   | .108   | .247   | 1      | .158   | .472**           |
|                  | Sig. (2-tailed)     | .152   | .739   | .307   | .655   | .432   | .069   |        | .250   | .000             |
|                  | N                   | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55               |
| Y.8              | Pearson Correlation | .196   | -.106  | .044   | .062   | .306*  | .143   | .158   | 1      | .436**           |
|                  | Sig. (2-tailed)     | .152   | .442   | .751   | .655   | .023   | .299   | .250   |        | .001             |
|                  | N                   | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55               |
| Kinerja Karyawan | Pearson Correlation | .616** | .452** | .559** | .472** | .581** | .577** | .472** | .436** | 1                |
|                  | Sig. (2-tailed)     | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .001   |                  |
|                  | N                   | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55               |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Uji Reliabilitas Variabel *Learning Orientation* (X<sub>1</sub>)

#### Reliability Statistics

|                     |            |
|---------------------|------------|
| Cronbach's<br>Alpha | N of Items |
| .614                | 8          |

#### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance<br>if Item Deleted | Corrected Item-<br>Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| X1.1 | 28.05                         | 6.719                             | .297                                    | .586                                   |
| X1.2 | 28.16                         | 6.769                             | .278                                    | .591                                   |
| X1.4 | 28.33                         | 6.817                             | .265                                    | .594                                   |
| X1.5 | 28.44                         | 6.399                             | .295                                    | .587                                   |
| X1.6 | 28.29                         | 6.395                             | .305                                    | .584                                   |
| X1.7 | 28.29                         | 5.729                             | .516                                    | .516                                   |
| X1.8 | 28.24                         | 6.665                             | .202                                    | .617                                   |
| X1.9 | 28.24                         | 6.369                             | .349                                    | .571                                   |

### Uji Reliabilitas Variabel *Komitmen Organisasi* (X<sub>2</sub>)

#### Reliability Statistics

|                     |            |
|---------------------|------------|
| Cronbach's<br>Alpha | N of Items |
| .623                | 9          |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X2.1 | 30.62                      | 7.092                          | .471                             | .551                             |
| X2.2 | 30.67                      | 7.817                          | .417                             | .575                             |
| X2.3 | 30.82                      | 7.633                          | .378                             | .578                             |
| X2.4 | 30.82                      | 7.596                          | .259                             | .609                             |
| X2.5 | 30.87                      | 7.965                          | .257                             | .606                             |
| X2.6 | 30.82                      | 8.003                          | .188                             | .625                             |
| X2.7 | 30.87                      | 8.076                          | .225                             | .613                             |
| X2.8 | 30.87                      | 8.076                          | .173                             | .629                             |
| X2.9 | 30.58                      | 7.100                          | .443                             | .557                             |

**Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)****Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .616             | 8          |

**Item-Total Statistics**

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y.1 | 29.07                      | 4.809                          | .430                             | .549                             |
| Y.2 | 29.27                      | 5.313                          | .233                             | .606                             |
| Y.3 | 29.27                      | 4.943                          | .349                             | .573                             |
| Y.4 | 29.20                      | 5.274                          | .264                             | .597                             |
| Y.5 | 29.20                      | 4.904                          | .383                             | .563                             |
| Y.6 | 29.25                      | 4.971                          | .390                             | .562                             |
| Y.7 | 29.20                      | 5.237                          | .251                             | .601                             |
| Y.8 | 29.20                      | 5.348                          | .210                             | .613                             |



## Lampiran 4 Distribusi Frekuensi Jawaban

### Distribusi Frekuensi Variabel *Learning Orientation* (X<sub>1</sub>)

X1.1

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 5         | 9.1     | 9.1           | 9.1                |
|       | 4 (Setuju)        | 32        | 58.2    | 58.2          | 67.3               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 18        | 32.7    | 32.7          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

X1.2

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 7         | 12.7    | 12.7          | 12.7               |
|       | 4 (Setuju)        | 34        | 61.8    | 61.8          | 74.5               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 14        | 25.5    | 25.5          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

X1.3

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 11        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | 4 (Setuju)        | 37        | 67.3    | 67.3          | 87.3               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 7         | 12.7    | 12.7          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

X1.4

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 11        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | 4 (Setuju)        | 35        | 63.6    | 63.6          | 83.6               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 9         | 16.4    | 16.4          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

X1.5

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 (Tidak Setuju)  | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|       | 3 (Netral)        | 16        | 29.1    | 29.1          | 30.9               |
|       | 4 (Setuju)        | 28        | 50.9    | 50.9          | 81.8               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 10        | 18.2    | 18.2          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.6**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 14        | 25.5    | 25.5          | 25.5               |
|       | 4 (Setuju)        | 27        | 49.1    | 49.1          | 74.5               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 14        | 25.5    | 25.5          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.7**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 14        | 25.5    | 25.5          | 25.5               |
|       | 4 (Setuju)        | 27        | 49.1    | 49.1          | 74.5               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 14        | 25.5    | 25.5          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.8**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 (Tidak Setuju)  | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|       | 3 (Netral)        | 11        | 20.0    | 20.0          | 21.8               |
|       | 4 (Setuju)        | 27        | 49.1    | 49.1          | 70.9               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 16        | 29.1    | 29.1          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.9**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 11        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | 4 (Setuju)        | 30        | 54.5    | 54.5          | 74.5               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 14        | 25.5    | 25.5          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

### **Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)**

**X2.1**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 13        | 23.6    | 23.6          | 23.6               |
|       | 4 (Setuju)        | 29        | 52.7    | 52.7          | 76.4               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 13        | 23.6    | 23.6          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.2**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 9         | 16.4    | 16.4          | 16.4               |
|       | 4 (Setuju)        | 40        | 72.7    | 72.7          | 89.1               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 6         | 10.9    | 10.9          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.3**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 17        | 30.9    | 30.9          | 30.9               |
|       | 4 (Setuju)        | 32        | 58.2    | 58.2          | 89.1               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 6         | 10.9    | 10.9          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.4**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 (Tidak Setuju)  | 2         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|       | 3 (Netral)        | 17        | 30.9    | 30.9          | 34.5               |
|       | 4 (Setuju)        | 26        | 47.3    | 47.3          | 81.8               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 10        | 18.2    | 18.2          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.5**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 (Tidak Setuju)  | 2         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|       | 3 (Netral)        | 14        | 25.5    | 25.5          | 29.1               |
|       | 4 (Setuju)        | 35        | 63.6    | 63.6          | 92.7               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 4         | 7.3     | 7.3           | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.6**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 (Tidak Setuju)  | 2         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|       | 3 (Netral)        | 15        | 27.3    | 27.3          | 30.9               |
|       | 4 (Setuju)        | 30        | 54.5    | 54.5          | 85.5               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 8         | 14.5    | 14.5          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.7**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 (Tidak Setuju)  | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|       | 3 (Netral)        | 17        | 30.9    | 30.9          | 32.7               |
|       | 4 (Setuju)        | 32        | 58.2    | 58.2          | 90.9               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 5         | 9.1     | 9.1           | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.8**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 (Tidak Setuju)  | 2         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|       | 3 (Netral)        | 17        | 30.9    | 30.9          | 34.5               |
|       | 4 (Setuju)        | 29        | 52.7    | 52.7          | 87.3               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 7         | 12.7    | 12.7          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.9**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 (Tidak Setuju)  | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|       | 3 (Netral)        | 10        | 18.2    | 18.2          | 20.0               |
|       | 4 (Setuju)        | 30        | 54.5    | 54.5          | 74.5               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 14        | 25.5    | 25.5          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)****Y.1**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 4         | 7.3     | 7.3           | 7.3                |
|       | 4 (Setuju)        | 30        | 54.5    | 54.5          | 61.8               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 21        | 38.2    | 38.2          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.2**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 7         | 12.7    | 12.7          | 12.7               |
|       | 4 (Setuju)        | 35        | 63.6    | 63.6          | 76.4               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 13        | 23.6    | 23.6          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.3**

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 8         | 14.5    | 14.5          | 14.5               |
|       | 4 (Setuju)        | 33        | 60.0    | 60.0          | 74.5               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 14        | 25.5    | 25.5          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Y.4

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 5         | 9.1     | 9.1           | 9.1                |
|       | 4 (Setuju)        | 35        | 63.6    | 63.6          | 72.7               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 15        | 27.3    | 27.3          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Y.5

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 6         | 10.9    | 10.9          | 10.9               |
|       | 4 (Setuju)        | 33        | 60.0    | 60.0          | 70.9               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 16        | 29.1    | 29.1          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Y.6

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 6         | 10.9    | 10.9          | 10.9               |
|       | 4 (Setuju)        | 36        | 65.5    | 65.5          | 76.4               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 13        | 23.6    | 23.6          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Y.7

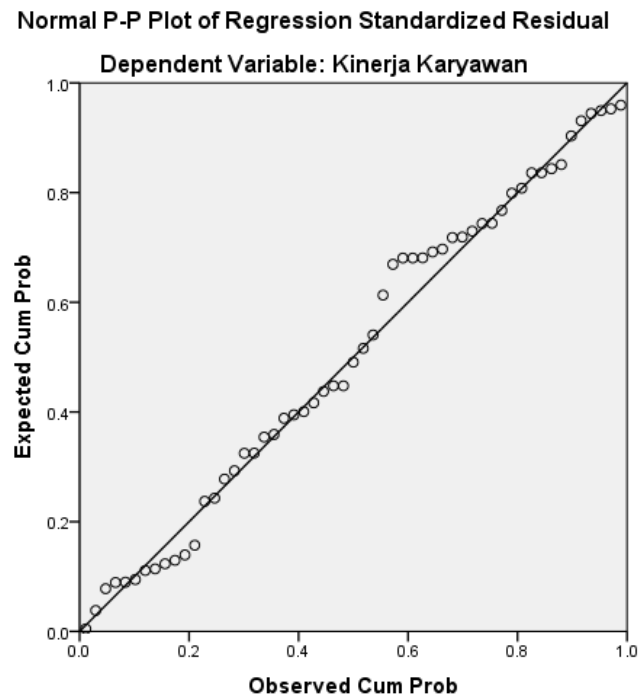
|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 (Tidak Setuju)  | 1         | 1.8     | 1.8           | 1.8                |
|       | 3 (Netral)        | 3         | 5.5     | 5.5           | 7.3                |
|       | 4 (Setuju)        | 36        | 65.5    | 65.5          | 72.7               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 15        | 27.3    | 27.3          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Y.8

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 (Netral)        | 6         | 10.9    | 10.9          | 10.9               |
|       | 4 (Setuju)        | 33        | 60.0    | 60.0          | 70.9               |
|       | 5 (Sangat Setuju) | 16        | 29.1    | 29.1          | 100.0              |
|       | Total             | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Lampiran 5 Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas Normal P-P Plot



### Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov Test*

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 55                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                |
|                                  | Std. Deviation | 1.93406827              |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .109                    |
|                                  | Positive       | .066                    |
|                                  | Negative       | -.109                   |
| Test Statistic                   |                | .109                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .156 <sup>c</sup>       |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

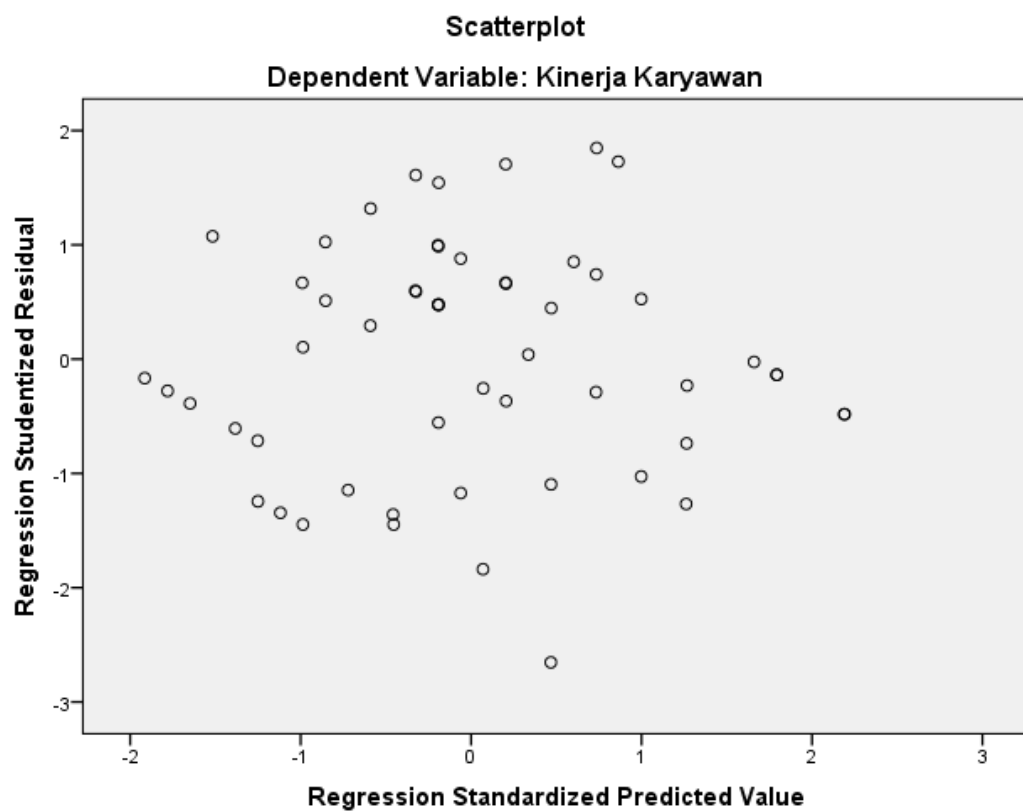
c. Lilliefors Significance Correction.

### Uji Multikolinieritas

| Model                | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |       |      |                         |       |
|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|                      | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)         | 10.996                      | 3.962      |                           | 2.775 | .008 |                         |       |
| Learning Orientation | .212                        | .099       | .241                      | 2.133 | .038 | .890                    | 1.124 |
| Komitmen Organisasi  | .425                        | .093       | .516                      | 4.565 | .000 | .890                    | 1.124 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### Uji Heterokedastisitas



## Lampiran 6 Regresi Linier Berganda

### Uji F

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 138.988        | 2  | 69.494      | 17.890 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 201.993        | 52 | 3.884       |        |                   |
|       | Total      | 340.982        | 54 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Learning Orientation

### Uji t

Coefficients<sup>a</sup>

| Model                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                      | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)         | 10.996                      | 3.962      |                           | 2.775 | .008 |
| Learning Orientation | .212                        | .099       | .241                      | 2.133 | .038 |
| Komitmen Organisasi  | .425                        | .093       | .516                      | 4.565 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .638 <sup>a</sup> | .408     | .385              | 1.971                      |

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Learning Orientation

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



## Lampiran 7 Curriculum Vitae

### CURRICULUM VITAE

#### DATA PRIBADI

---

Nama : Karina Desika Lydia  
 Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 20 April 1997  
 Agama : Kristen  
 Alamat : Jl. Pertanian Selatan No. 24,  
 Klender, Jakarta Timur  
 No. Handphone : 081297194581



#### RIWAYAT PENDIDIKAN FORMAL

---

2002-2008 SD Negeri 01 Pagi Klender  
 2008-2011 SMP Negeri 139 Jakarta  
 2011-2014 SMA Negeri 12 Jakarta

#### RIWAYAT PENDIDIKAN NON FORMAL

---

2011-2012 Kursus Bahasa Inggris LBPP LIA Pramuka

#### PENGALAMAN MAGANG

---

2017 PT Mitra Pinasthika Mustika Rent, Tangerang Selatan

#### PENGALAMAN ORGANISASI

---

2016 Staff Ahli Komisi Advokasi DPM FIA UB