

Pengaruh Strategi Pembelajaran terhadap Komitmen Organisasi dan Dimensi Afektif, Kelanjutan, Normatif Karyawan Bank Umum di Indonesia

Juliansyah Noor*

* STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

Article Info

Keywords:

*Learning strategies,
Organizational commitment,
Affective,
Continuance, and
Normative*

Abstract

This paper aimed empirically to determine the effect of learning strategies on organizational commitment and affective dimensions, continuance, and normative. The research sample of 80 respondents selected from employees of commercial banks in Indonesia with purposive sampling. Data analysis used regression model. The results showed that the dimensions of organizational commitment, affective, continuance, and normative were predicted by learning strategies. In other words, learning strategies has been a role in increasing employee commitment in the organization, having regard to the dimensions affective, continuance, and normative. Thus, learning strategies strongly associated with organizational commitment.

Corresponding Author:

profjul.noor@gmail.com

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris pengaruh strategi pembelajaran terhadap komitmen organisasi dan dimensi afektif, kelanjutan, dan normatif. Sampel penelitian 80 responden dipilih dari karyawan bank komersial di

Indonesia secara sampel bertujuan. Analisis data menggunakan model regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan dimensi afektif, kelanjutan, dan normatif diprediksi oleh strategi pembelajaran. Dengan perkataan lain, Strategi pembelajaran dapat memainkan peran dalam meningkat komitmen karyawan pada organisasi dengan memerhatikan dimensi afektif, kelanjutan, dan normatif. Dengan demikian, strategi pembelajaran berhubungan kuat dengan komitmen organisasi.

Pendahuluan

Strategi pembelajaran dalam industri bank harus bersesuaian dengan strategi bisnis bank. Strategi bisnis adalah rencana yang mengintegrasikan tujuan perusahaan, kebijakan dan tindakan. Strategi memengaruhi bagaimana perusahaan menggunakan modal fisik seperti rencana teknologi informasi, modal finansial seperti permodalan dan dana pihak ketiga, dan modal manusia seperti keterampilan, kemampuan dan pengetahuan karyawan. Strategi pembelajaran meningkatkan nilai karyawan bank dalam melaksanakan tugas perbankan seperti penyerapan dan penyaluran dana serta aspek

pelayanan kepada nasabah mencapai tujuan jangka pendek, menengah maupun panjang, demi keberlangsungan bisnis perbankan. Sebagian besar perusahaan bank umum di Indonesia menghadapi pergantian karyawan yang tinggi, karena strategi pembelajaran belum bisa membawa hasil positif bagi organisasi di masa depan.

Posisi Industri jasa perbankan semakin mendominasi di dunia bisnis yang kompetitif. Jadi bank semakin fokus pada komitmen karyawan pada organisasi untuk memuaskan nasabah dan meningkatkan kualitas layanan. Seorang karyawan yang menunjukkan komitmen yang tinggi

cenderung membantu nasabah berdampak pada peningkatan kepuasan nasabah (Bell dan Menguc dalam Begum *et al.*, 2014). Nasabah puas karena pelayanan karyawan bank merupakan refleksi dari hasil pembelajaran individu. Karenanya, strategi pembelajaran dalam pelatihan karyawan bank merupakan faktor penentu untuk meningkatkan komitmen karyawan yang akan membawa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi.

Saat ini Karyawan bank sadar bahwa pendidikan, pengetahuan dan nilai-nilai mereka harus bersesuaian dengan organisasi. Hal tersebut dapat dilakukan organisasi melalui strategi pembelajaran secara berkesinambungan. Strategi pembelajaran mengacu pada perolehan pengetahuan individu atau kelompok karyawan yang bersedia untuk menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan mereka agar dapat menyelesaikan tugas pekerjaan. Pengetahuan mengacu pada apa yang karyawan tahu bagaimana melakukan pekerjaan serta aturan perusahaan, proses, dan rutinitas (Argyris *et al.* dalam Liao *et al.*,

2008). Pengetahuan dapat berbentuk tacit dan eksplisit. Pengetahuan tacit mengacu pengetahuan pribadi berdasarkan pengalaman individu yang sulit dalam menjelaskan kepada orang lain (Erden *et al.*, 2008). Karena pengetahuan tacit sulit untuk dikomunikasikan, dan diteruskan kepada orang lain melalui pengalaman langsung misalnya, berinteraksi dengan karyawan lain. Sedangkan pengetahuan eksplisit bagi karyawan seperti pengetahuan tentang perusahaan, pengetahuan tentang pelanggan, dan pengetahuan tentang proses bisnis perusahaan (Pathirage *et al.*, 2007). Pengetahuan eksplisit mudah di komunikasikan dan di-*share* kepada karyawan lain.

Di sisi lain, karyawan ingin memanfaatkan pendidikan, pengetahuan, dan nilai-nilai karyawan dapat membantu organisasi dalam hal; meningkatkan kinerja karyawan, mempertahankan karyawan yang setia, serta mengurangi biaya perekrutan karyawan baru (Sabir *et al.*, 2011). Dengan perkataan lain, pendidikan, pengetahuan, dan nilai karyawan memiliki pengaruh positif pada

motivasi dan komitmen karyawan sehingga mereka akan lebih suka bekerja pada organisasi dan akan tetap dalam organisasi. Komitmen karyawan dengan organisasi akan mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dan tetap bagian dari organisasi untuk bekerja dengan lebih efektif dan loyal (Pascal *et al.*, 2011). Karyawan tidak berkomitmen pada organisasi karena alasan psikologis seperti, ketidakamanan kerja, kepercayaan rendah, stres yang tinggi dan ketidakpastian akan berpengaruh negatif pada kinerja organisasi (Panayiotis *et al.*, 2011). Komitmen organisasi juga dapat meningkatkan kreativitas dalam organisasi (Carlos dan Filip, 2011).

Komitmen organisasi berhubungan dengan berbagai dimensi yang memengaruhi organisasi dengan cara yang berbeda. Mayer dan Allen dalam Colquitt *et al.* (2013) mengembangkan model komitmen organisasi dengan tiga dimensi komitmen yaitu, afektif, kelanjutan dan normatif. Ketiga dimensi komitmen organisasi mencerminkan variasi hubungan

karyawan dengan organisasi. Hal ini dimungkinkan seorang karyawan memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi dari karyawan lainnya., juga mungkin bahwa beberapa karyawan memiliki komitmen afektif dan normatif terhadap organisasi dan yang lainnya memiliki komitmen yang berkelanjutan. Oleh karena itu tingkat keterikatan karyawan dengan organisasi, berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan konsep di atas penelitian ini memfokuskan pada pengaruh strategi pembelajaran terhadap komitmen organisasi dengan dimensi afektif, kelanjutan, normatif karyawan bank di Indonesia. Dengan demikian pertanyaan penelitian yang memandu penelitian ini adalah; (1) apakah strategi pembelajaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi?; (2) apakah strategi pembelajaran berpengaruh terhadap dimensi komitmen afektif?; (3) apakah strategi pembelajaran berpengaruh terhadap komitmen kelanjutan?; (4) apakah strategi pembelajaran berpengaruh terhadap komitmen normatif? Adapun tujuan utama dari

penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh strategi pembelajaran terhadap komitmen organisasi dan dimensi afektif, kelanjutan, normatif.

Kajian Pustaka

Strategi Pembelajaran

Beberapa teori berhubungan dengan bagaimana orang belajar. Pertama, teori penguatan menekankan bahwa orang termotivasi untuk melakukan atau menghindari perilaku tertentu karena hasil masa lalu yang telah dihasilkan dari perilaku tersebut (Skinner dalam Noe, 2010). Kedua, teori belajar sosial menekankan bahwa orang belajar dengan mengamati orang lain (model) yang mereka percaya yang kredibel dan pengetahuan (Bandura dalam Noe, 2010). Ketiga, teori kebutuhan, membantu menjelaskan bahwa nilai seseorang pada hasil tertentu dalam berperilaku dengan cara untuk memenuhi kekurangan (Maslow dalam Noe 2010). Keempat, teori belajar orang dewasa, dikembangkan dari teori kebutuhan tentang bagaimana orang dewasa belajar meliputi, konsep diri, pengalaman, kesiapan, perspektif

waktu dan orientasi untuk belajar (Kwoles dalam Noe 2010). Dan terakhir teori proses informasi, memberikan lebih banyak penekanan pada proses internal yang terjadi, karenanya isi pelatihan yang dipelajari disesuaikan dengan kondisi internal organisasi (Gagne dan Deci, 2005). Dengan perkataan lain, strategi pembelajaran adalah strategi yang ditetapkan untuk meningkatkan kapasitas pembelajaran organisasi yang terus berkembang untuk menciptakan masa depan.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sebuah konsep yang multidimensional (Bartlett dalam Jo dan Joo, 2011). Mowday *et al.* dalam Jo dan Joo (2011) membedakan antara komitmen sikap dan perilaku. Komitmen sikap adalah sikap individu terhadap organisasi hanya sebatas sebagai pekerja. Sedangkan komitmen perilaku merupakan perilaku loyalitas individu terhadap organisasinya. Meyer dan Allen dalam Colquitt *et al.* (2013) mengidentifikasi tiga dimensi komitmen: afektif, kelanjutan, dan

normatif. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan dalam keterlibatan pada sebuah organisasi. Komitmen kelanjutan, ketika tujuan dan nilai-nilai karyawan sesuai dengan organisasi, sehingga karyawan memiliki perasaan moral dalam melanjutkan pekerjaan. Joo dan Lim (2009) juga menemukan bahwa strategi pembelajaran yang dirasakan secara bermakna dikaitkan dengan komitmen organisasi. Strategi pembelajaran memengaruhi peningkatan komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Song *et al.*, 2009) Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan kekuatan identitas individu dengan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu. Artinya, semakin banyak karyawan merasa bahwa organisasi memiliki karakteristik organisasi belajar seperti, belajar terus menerus, sistem diskusi, dan pemberdayaan, maka semakin kuat keterikatan karyawan pada organisasinya. Dengan demikian semakin efektif strategi pembelajaran akan meningkatkan komitmen karyawan pada bank. Oleh karena

itu, hipotesis 1 diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H₁: Pengaruh positif strategi pembelajaran terhadap komitmen organisasi

Dimensi Komitmen Afektif

Lim dalam Jo dan Joo (2011) menemukan bahwa secara moderat dan signifikan korelasi antara komitmen afektif dengan strategi pembelajaran. McKinnon *et al.* dalam Erdem *et al.* (2014) juga menemukan bahwa organisasi belajar, nilai-nilai penghormatan kepada orang-orang, inovasi, dan stabilitas memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan komitmen afektif. Di sisi lain, organisasi belajar memiliki kemampuan untuk terus menyesuaikan diri dengan situasi baru dan memperbarui diri sesuai dengan tuntutan lingkungan (Jaw dan Liu dalam Erdem *et al.*, 2014). Untuk meningkatkan kemampuan belajar, organisasi harus menetapkan sistem di mana belajar individu dapat di-*share* kepada anggota organisasi (Tsang dalam Liao *et al.*, 2008). Pembelajaran individu adalah bentuk

dasar pembelajaran organisasi, artinya melalui pembelajaran individu akan memengaruhi pembelajaran organisasi secara keseluruhan (Grant dalam Liao *et al.*, 2008). Dengan perkataan lain, komitmen afektif merupakan ikatan emosional individu untuk sebuah organisasi yang dibentuk karena individu bersedia untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Ketchand dan Strawser dalam Dirani, 2009). Dengan demikian semakin efektif strategi pembelajaran akan meningkatkan komitmen afektif karyawan bank. Oleh karena itu, hipotesis 1_a diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H_{1a} : Pengaruh positif strategi pembelajaran terhadap komitmen afektif

Dimensi Komitmen Kelanjutan

Semua manusia dilahirkan dengan kemampuan untuk belajar, melalui belajar mereka dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dan berkembang. Belajar mengarah ke wawasan baru, ini sering terjadi ketika karyawan

mengambil tindakan efektif dan mendeteksi serta memperbaiki kesalahannya sendiri. Pembelajaran organisasi, terjadi ketika anggota menggunakan belajar untuk memecahkan masalah pekerjaan yang mereka hadapi. Setiap organisasi akan mengembangkan metode pembelajaran yang paling cocok dengan mempertimbangkan kebutuhan dan karakteristik organisasi itu sendiri (Argyris dan Schon; Helleloid dan Simonin; Morgan dan Ramirez dalam Liao *et al.*, 2008). Somech dan Drach-Zahavy (2004) menunjukkan bahwa organisasi belajar menciptakan suatu lingkungan di mana karyawan berkewajiban untuk menyelesaikan pekerjaannya agar kelangsungan organisasi dapat berlanjut. Komitmen kelanjutan berfokus pada moral dengan penuntasan kewajiban tugas-tugas kerja (Meyer dan Allen dalam Colquitt *et al.*, 2013). Dengan kata lain, komitmen kelanjutan merupakan keyakinan karyawan untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi. hal ini, berarti pembelajaran individu dapat meningkatkan komitmen kelanjutan

dengan memperhatikan karakteristik khusus dari budaya belajarnya. Dengan demikian semakin efektif strategi pembelajaran akan meningkatkan komitmen kelanjutan karyawan bank. Oleh karena itu, hipotesis 1_b diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H_{1b} : Pengaruh positif strategi pembelajaran terhadap komitmen kelanjutan

Dimensi Komitmen Normatif

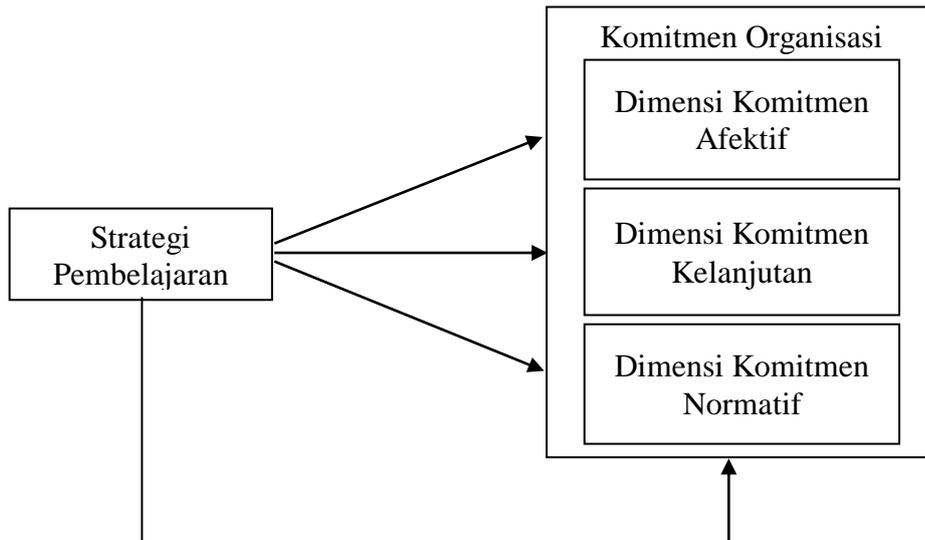
Clegg *et al.* (2005) menyatakan bahwa belajar bukan sebagai sesuatu yang dilakukan untuk organisasi, belajar dan pengorganisasian dilihat sebagai saling konstitutif dan tidak stabil, namun pragmatis, konstruksi belajar merupakan apresiasi dinamika kehidupan organisasi. Selanjutnya Coppieters (2005) menjelaskan karakteristik penting dari organisasi belajar adalah; visi, belajar berdasarkan pengalaman, kemauan untuk berubah, motivasi individu, kelompok, dan pembelajaran tim. Sedangkan komitmen normatif dapat dilihat sebagai kewajiban karyawan untuk tetap bekerja dengan

organisasi. Komponen komitmen normatif karyawan dipengaruhi oleh internalisasi nilai-nilai organisasi dan keyakinan normatif. (Wiener dalam Vandenberghe *et al.*, 2014). Karyawan dengan komitmen normatif tinggi memiliki motivasi sangat kuat ketika strategi pembelajaran dilaksanakan dengan efektif. Dengan perkataan lain, komitmen normatif merupakan kesediaan karyawan untuk mengerahkan usaha bagi kepentingan organisasi. Artinya, ketika strategi pembelajaran efektif, individu akan loyal pada organisasi, karena tidak adanya alternatif pekerjaan lain. Ketika strategi pembelajaran dilakukan dengan tidak efektif, kendala eksternal pada kewajiban akan menimbulkan komitmen normatif rendah. Dengan demikian semakin efektif strategi pembelajaran akan meningkatkan komitmen normatif karyawan bank. Oleh karena itu, hipotesis 1_c diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H_{1c} : Pengaruh positif strategi pembelajaran terhadap komitmen normatif

Berdasarkan kajian pustaka tersebut maka model teoretis mengenai keterkaitan antara strategi pembelajaran terhadap komitmen

organisasi dan dimensi afektif, kelanjutan, normatif terlihat pada gambar 1.



Gambar 1. Model Teoretis Strategi Pembelajaran
 Model di modifikasi dari hasil penelitian Joo dan Lim (2009), Jo dan Joo (2011)

Metodologi

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif survei. Survei dilakukan dari bulan Desember 2014 hingga Februari 2015. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank yang telah mengikuti program pelatihan manajerial dengan masa kerja 5 sampai 10 tahun pada bank umum di Indonesia. Penelitian ini menggunakan sampel bertujuan

Penelitian

(*purposive sampling*). Noor (2014) menyatakan bahwa *purposive sampling* merupakan teknik dengan pertimbangan khusus sehingga layak dijadikan sampel. Karyawan bank yang terpilih untuk dijadikan sampel sebanyak 80 karyawan bank. Penelitian ini menggunakan model analisis regresi sederhana yang dapat dirumuskan sebagai berikut (Gujarati dan Porter, 2009).

$$\text{Model 1} \quad \hat{Y}_1 = C_1 + \beta_1 X + \varepsilon_1$$

$$\text{Model 1a} \quad \hat{Y}_{1a} = C_{1a} + \beta_{1a} X + \varepsilon_{1a}$$

$$\text{Model 1b} \quad \hat{Y}_{1b} = C_{1b} + \beta_{1b} X + \varepsilon_{1b}$$

$$\text{Model 1c} \quad \hat{Y}_{1c} = C_{1c} + \beta_{1c} X + \varepsilon_{1c}$$

Pengumpulan data dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada para responden. Responden diminta untuk memberikan informasi demografis termasuk jenis kelamin, usia, afiliasi, tahun kerja, posisi pekerjaan, dan fungsi pekerjaan. Hasil demografi menunjukkan bahwa karyawan bank yang mewakili responden terdiri dari karyawan pria 68% dan karyawan wanita 32%, kelompok umur, mayoritas responden adalah karyawan muda dalam kategori 25-34 usia (40%). Bidang tugas ada jabatan responden terdiri dari 45% responden adalah supervisor layanan, 23% adalah asisten manajer dan 32% adalah manajer. Tingkat pendidikan responden, mayoritas responden (95%) memiliki pendidikan tingkat universitas dan hanya 5% yang pemegang jenis lain derajat atau sertifikat. Kuesioner yang diberikan kepada setiap responden untuk mengukur persepsi responden

tentang strategi pembelajaran organisasi, dan komitmen organisasi (afektif, kelanjutan dan normatif).

Operasionalisasi Variabel dan Dimensi

Strategi Pembelajaran. Penilaian persepsi karyawan tentang efektivitas strategi yang ditetapkan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran individu yang terus berkembang untuk menciptakan masa depan, yang diukur dengan tiga indikator yaitu (1) belajar bekerja (X_1), (2) meningkatkan keterampilan (X_2), dan (3) pengembangan pengetahuan (X_3) dengan menggunakan skala Likert 1 = sangat tidak efektif 5 = sangat efektif.

Komitmen Organisasi. Penilaian persepsi karyawan tentang kekuatan identitas dan keterlibatannya dalam organisasi, yang diukur dengan tiga indikator yaitu (1) bekerja dengan baik (Y_1), (2) arti besar dalam hidup (Y_2), dan (3) kebanggaan (Y_3) dengan menggunakan skala Likert 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

Dimensi Komitmen Afektif. Penilaian persepsi karyawan tentang

ikatan emosional individu dan bersedia untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, yang diukur dengan tiga indikator yaitu (1) karier sampai pensiun (Y_4), (2) permasalahan perusahaan (Y_5), dan (3) arti bekerja (Y_6) dengan menggunakan skala Likert 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

Dimensi Komitmen Kelanjutan.

Penilaian persepsi karyawan tentang keyakinan dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang diukur dengan dari tiga indikator yaitu (1) pilihan bekerja (Y_7), (2) peluang kerja (Y_8), dan (3) pengorbanan pribadi (Y_9) dengan menggunakan skala Likert 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

Dimensi Komitmen Normatif.

Penilaian persepsi karyawan tentang

kesediaan mengerahkan usaha untuk kepentingan organisasi, yang diukur tiga indikator yaitu (1) etis (Y_{10}), (2) tetap bekerja (Y_{11}), dan (3) tawaran pekerjaan (Y_{12}) dengan menggunakan skala Likert 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*, dengan ketentuan hasil observasi lebih besar dari nilai kritis pada tingkat kepercayaan 95% ($r_{hitung} > r_{tabel}$), maka kuesioner dinyatakan valid (Ghozali, 2013). Berdasarkan perhitungan dengan program SPSS 20.00, masing-masing variabel dan dimensi variabel mempunyai nilai di atas 0,60, sebagaimana terlihat pada tabel 2.

Tabel 1. Uji Validitas data

Variabel	Indikator	Validitas		Keterangan
		r_{hitung}	r_{tabel}	
SP	Belajar bekerja (X_1)	0,709	0,219	Valid
	Meningkatkan keterampilan (X_2)	0,817		Valid
	Pengembangan pengetahuan (X_3)	0,832		Valid
KO	Bekerja baik (Y_1)	0,731	0,219	Valid
	Arti kehidupan (Y_2)	0,796		Valid
	Kebanggaan (Y_3)	0,737		Valid
DKA	Karier sampai	0,614	0,219	Valid

Variabel	Validitas			
	Indikator	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
DKL	pensiun (Y ₄)			
	Permasalahan Perusahaan (Y ₅)	0,688		Valid
	Arti Bekerja (Y ₆)	0,647		Valid
	Pilihan bekerja (Y ₇),	0,727		Valid
	Peluang kerja (Y ₈),	0,820	0,219	Valid
	Pengorbanan pribadi (Y ₉)	0,604		Valid
DKN	Etis (Y ₁₀)	0,822		Valid
	Tetap bekerja (Y ₁₁)	0,820	0,219	Valid
	Tawaran pekerjaan lain (Y ₁₂)	0,858		Valid

Hitung Reliabilitas

Pada penelitian ini dalam menghitung reliabilitas, menggunakan *Alpha Cronbach* (α) dengan *cut off value* adalah minimal 0,60 (Ghozali, 2013). Secara rinci pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel adalah disajikan pada Tabel 2, ternyata semua variabel dan dimensi komitmen organisasi memberikan nilai α di atas 0,60 Sehingga dapat dikatakan bahwa strategi pembelajaran, komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif adalah variabel dan dimensi komitmen organisasi yang reliabel (konsisten).

Tabel 2. Hitung Reliabilitas

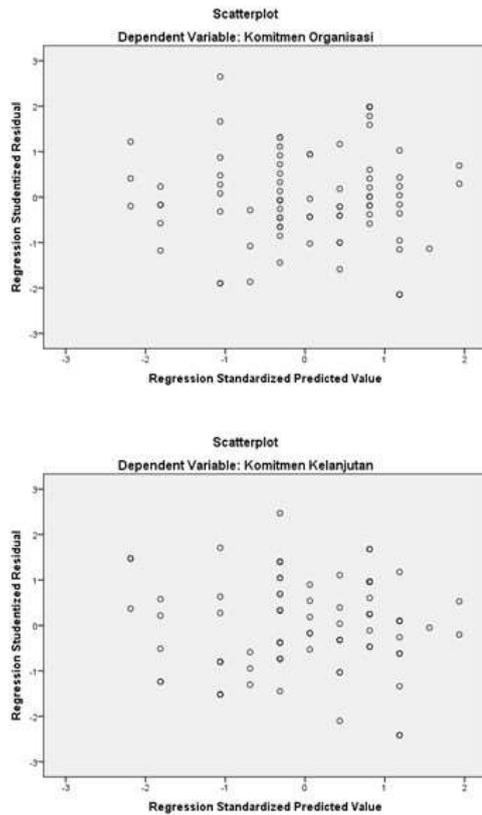
Variabel	Reliabilitas
----------	--------------

	Alpha	Keterangan
SP	0,692	Reliabel
KO	0,705	Reliabel
DKA	0,690	Reliabel
DKL	0,716	Reliabel
DKN	0,780	Reliabel

Uji Asumsi Heteroeskedastisitas

Uji Heteroeskedastisita membuktikan varian dari residual antara satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka tidak terjadi Heteroeskedastisita, maka Model regresi dikatakan baik. Heteroeskedastisita dapat dideteksi dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID), terlihat pada Gambar 2 bahwa grafik scatterplot titik-titik

menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi (Gozali, 2013).



Gambar 2. Scatterplot

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada variabel strategi pembelajaran dan komitmen organisasinya serta dimensi dapat dianalisis dalam model regresi linier sederhana sebagaimana tersaji pada tabel 3. Berdasarkan model regresi linier sederhana, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien regresi. Koefisien-koefisien regresi tersebut merupakan hipotesis dalam penelitian ini, yang dapat disajikan dalam model regresi sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linear

Variabel	Model 1 Komitmen Organisasi	Model 1a Dimensi komitmen Afektif	Model 1b Dimensi Komitmen Kelanjutan	Model 1c Dimensi Komitmen Normatif
	β_1	β_2	β_3	β_4
Strategi Pembelajaran	0,290	0,244	0,211	0,415
Konstanta	6,125	6,643	6,981	4,749
F_{hitung}	16,233	10,249**	4,297**	12,120**
t_{hitung}	4,029	3,201*	2,073*	3,481*
R^2	0,172	0,116	0,102	0,134

*Signifikan pada α 0,05 dengan nilai $t_{tabel} = 1,990$

**Model sesuai dengan data dengan nilai $F_{tabel} = 2,494$

Strategi Pembelajaran terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa hipotesis 1 diterima karena $t_{hitung} > t_{tabel}$. Artinya bahwa strategi pembelajaran berpengaruh positif pada komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa informasi data strategi pembelajaran berkontribusi sebesar 17,20% sedangkan 82,80% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat di dalam model dan *error*. Temuan ini diperkuat oleh Joo dan Lim (2009) bahwa strategi pembelajaran yang dirasakan secara bermakna dikaitkan dengan komitmen organisasi. Pembelajaran terjadi sebelum dan selama bekerja, maka pemimpin bank umum diharapkan menaruh perhatian pada sistem pengajaran pada karyawannya, melalui sistem belajar mengajar yang menguntungkan perusahaan, misalnya pelatihan peningkatan keterampilan kerja, pengetahuan kerja dan kemampuan kerja yang bersesuaiannya dengan

visi dan misi bank tempat mereka bekerja.

Strategi Pembelajaran terhadap Dimensi Komitmen Afektif

Selanjutnya, hipotesis 1a diterima karena $t_{hitung} > t_{tabel}$. Artinya bahwa strategi pembelajaran berpengaruh positif pada dimensi komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa informasi data strategi pembelajaran berkontribusi terhadap komitmen afektif sebesar 11,60% sedangkan 88,40% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat di dalam model dan *error*. Senada dengan temuan Lim dalam Jo dan Joo (2011) bahwa strategi pembelajaran berpengaruh moderat terhadap komitmen afektif. Hal ini, dikemukakan pula oleh McKinnon *et al.* dalam Erdem *et al.* (2014) bahwa organisasi belajar, nilai-nilai penghormatan kepada orang-orang, inovasi, dan stabilitas memiliki berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Berdasarkan hasil temuan dan temuan peneliti terdahulu dapat dinyatakan bahwa pembelajaran memerlukan strategi yang dapat

membentuk perilaku karyawan sesuai dengan visi dan misi Bank tempat mereka bekerja, sepanjang pemimpin bank tidak hanya memberikan penghargaan dalam bentuk imbalan keuangan kepada karyawan tetapi juga diharapkan dapat berempati pada harapan-harapan karyawan, misalnya, penghargaan atas inovasi, keterlibatan karyawan, dan penilaian kinerja yang adil. Dengan demikian karyawan memiliki kemauan bekerja untuk perusahaannya dengan baik dan benar.

Strategi Pembelajaran terhadap Dimensi Komitmen Kelanjutan

Demikian pula halnya dengan hipotesis 1_b diterima karena $t_{hitung} > t_{tabel}$. Artinya bahwa strategi pembelajaran berpengaruh positif pada dimensi komitmen kelanjutan. Temuan ini diperkuat oleh Somech dan Drach-Zahavy (2004) yang menyatakan bahwa organisasi belajar berpengaruh terhadap komitmen kelanjutan.. Hal ini menunjukkan bahwa informasi data strategi pembelajaran berkontribusi terhadap dimensi komitmen kelanjutan

sebesar 10,20% sedangkan 89,80% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat di dalam model dan *error*. Ketika karyawan merasakan adanya umpan balik dari atasannya, maka karyawan lebih cenderung untuk menunjukkan komitmen kelanjutan yang tinggi. Mengenai orientasi tujuan, karyawan yang sedang belajar berorientasi pada tujuan, cenderung memiliki penerimaan kuat dari tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Strategi Pembelajaran terhadap Dimensi Komitmen Normatif

Terakhir, hipotesis 1_c diterima karena $t_{hitung} >$ dari t_{tabel} . Artinya bahwa strategi pembelajaran berpengaruh positif pada dimensi komitmen normatif. Hal ini menunjukkan bahwa informasi data strategi pembelajaran berkontribusi terhadap dimensi komitmen normatif sebesar 13,40% sedangkan 86,60% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat di dalam model dan *error*. Komitmen normatif seperti internalisasi dan sosialisasi pengenalan karyawan baru terhadap visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai

perusahaan dipengaruhi oleh strategi pembelajaran perusahaan (Wiener dalam Vandenberghe *et al.*, 2014), yang berdampak pada perasaan karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan tersebut (Allen dan Meyer dalam Vandenberghe *et al.*, 2014). Pemimpin bank bersama-sama dengan manajer menentukan model pembelajaran misalnya model individu belajar, karyawan dilatih untuk mengenali terhadap fitur-fitur dari produk-produk bank. Pengaruh model pembelajaran akan bergantung pada seberapa baik karyawan dapat melaksanakan hasil pelatihan dalam praktek pekerjaan sehari-hari.

Dengan demikian hasil pengujian hipotesis 1, 1a, 1b, dan 1c tersebut menunjukkan pembuktian bahwa adanya kesesuaian informasi data dengan model penelitian, hal ini terlihat pada nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Artinya, persepsi karyawan tentang strategi pembelajaran dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tertinggi ada pada strategi pembelajaran terhadap komitmen normatif dibandingkan dengan dua

dimensi komitmen organisasi lainnya. Ini menunjukkan bahwa karyawan bank setelah dilatih secara teknis (seperti, pelatihan analisis keuangan dan rencana bisnis) maupun non teknis perbankan (seperti, pelatihan motivasi, kepemimpinan, dan pelayanan) akan menunjukkan perubahan perilaku jika pemimpin bank menghargai inisiatif karyawan.

Kesimpulan, Implikasi Manajerial, dan Saran

Berkenaan dengan implikasi manajerial, terkait dengan pengaruh strategi pembelajaran terhadap komitmen organisasi dan dimensi komitmen afektif, kelanjutan, dan normatif. Hasil penelitian ini mengonfirmasikan hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini menemukan bahwa peningkatan komitmen organisasi beserta dimensinya, dengan perkataan lain, maka diperlukan upaya strategi pembelajaran individu yang efektif. Dengan demikian praktek yang relevan bagi manajemen strategi pembelajaran dapat dikembangkan profesional HRD. Penelitian ini

mengungkapkan bahwa strategi pembelajaran yang dilakukan di sektor perbankan Indonesia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Manajer dan profesional HRD dapat mendukung komitmen organisasi karyawan pada tingkat organisasi, kelompok, dan individu dengan mengembangkan, meningkatkan, dan memberikan praktek yang relevan. Profesional HRD mendukung manajer dengan memberikan praktek dan layanan pelatihan kepada karyawan yang relevan. Dengan kata lain, meningkatkan komitmen organisasi dengan memerhatikan keinginan, harapan, dan loyalitas karyawan dalam mengembangkan kemampuan dan keterampilan kerja memerlukan strategi pembelajaran terpadu. Hal ini patut dilakukan dalam praktek sumber daya manusia, karena kesuksesan organisasi dalam mengembangkan bisnis cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan berkomitmen, jika

adanya dukungan para manajer terhadap pembelajaran strategis dalam meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Selain itu, karyawan lebih berkomitmen, ketika mereka terlibat dalam pelaksanaan visi dan misi bank mereka. Dengan demikian, karyawan yang sangat termotivasi dan berkomitmen mampu melihat efek dari pekerjaan mereka secara holistik. Pada saat yang sama, karyawan lebih berkomitmen ketika bank mereka lebih terhubung dan terkait dengan komunitas mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagi, berpartisipasi, dan berkolaborasi antarkaryawan di tingkat yang berbeda, membuktikan strategi pembelajaran yang efektif, pada gilirannya dapat mengakibatkan tingginya komitmen karyawan pada organisasi.

Oleh karena itu peneliti menyarankan kepada para praktisi sumber daya manusia agar memastikan proses strategi pembelajaran yang efektif dan adil diikuti oleh *reward* yang baik, pertumbuhan karier, pelatihan dan pengembangan, gaya manajemen, dan desain pekerjaan dan tanggung

jawab untuk meningkatkan komitmen karyawan di tempat kerja dalam jangka panjang.

Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini dapat berkontribusi pada industri perbankan di Indonesia, namun masih memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan pertama, penelitian ini memiliki ukuran sampel yang kecil. Jika ukuran sampel besar hasilnya bisa lebih representatif. Keterbatasan kedua, penelitian ini hanya memfokuskan pada pengaruh strategi pembelajaran terhadap komitmen organisasi dan dimensi komitmen organisasi pada bank umum di Indonesia. Studi lanjutan dapat dilakukan dengan menambah variabel kepemimpinan dan budaya belajar. Keterbatasan ketiga, penelitian ini menggunakan analisis regresi. Studi lanjutan, pengaruh antarvariabel dapat dilakukan dengan teknik statistik yang berbeda.

Daftar Pustaka

Begum, Sumayya, Zehou, S., & Sarker, M. (2014). Investigating the Relationship between Recruitment & Selection

Practice and OCB Dimensions of Commercial Banks in China. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*. Vol. 3, No. 2, 2014, pp. 146-154.

Carlos, M. P. & Filipe, C. (2011). From personal values to creativity: evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 7/8, pp. 1029-1050.

Clegg, S.R., Kornberger, M., Rhodes, C. (2005). Learning/becoming/organizing. *Organization*. Vol. 12, No. 2, pp. 147-167.

Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine., dan Michael J. Wesson. (2013). *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.

Coppieters, P. (2005). Turning schools into learning organizations. *European Journal of Teacher Education*. Vol. 28, No. 2, pp. 129-139.

Dirani, Khalil M (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International* Vol. 12, No. 2, April 2009, 189-208.

Erdem, Mustafa, Abdurrahman İlğan dan Halil İbrahim Uçar. (2014). Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers. *International Online*

- Journal of Educational Sciences*, Vol. 6 No. 1, pp. 8-20.
- Erden, Zeynep, Georg von Krogh, dan Ikujiro Nonaka. (2008). The quality of group tacit knowledge. *Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 17, No. 1, pp. 4-18.
- Gagne M and Edward L. Deci (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, No. 4, pp. 331-362.
- Ghozali, Imam. (2013). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 21. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar and Dawn Porter. (2009). *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill Education.
- Jo, Sung Jun and Baek-Kyoo Joo. (2011). Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 18, No. 3, pp. 353–364.
- Joo, B. and Lim, T. (2009). The Effects of Organizational Learning Culture and Proactive Personality on Organizational Commitment and Intrinsic Motivation: The Mediating Role of Perceived Job Complexity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 16, No. 1, pp. 48-60.
- Liao, Shu-hsien, Wu-Chen Feib, dan Chih-Tang Liu. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*. Vol 28, No. 4, pp. 183-195.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Noor, Juliansyah. (2014). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Prenada Media.
- Pathirage, Chaminda P., Dilanthi G. Amaratunga dan Richard P. Haigh. (2007). Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11, No. 1, pp. 115-126.
- Panayiotis, S., Pepper, A. & Phillips, M. J. (2011). Transformational change in a time of crisis. *Strategic HR Review*, Vol. 10, No. 5, pp. 28–34.
- Pascal, P., Pierre-Sebastien, F. & Lamontagne, S. (2011). Relationships between commitments to the organization, the superior and the colleagues, and the intention to leave among trucker. *International Journal of*

- Organizational Analysis*, Vol. 19, No. 2, pp. 92-108.
- Sabir, M. Suleman, Adil Sohail, Muhammad Asif Khan (2011). Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In A Mediating Role of Employee Values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 3, No. 2, pp. 145-152.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No. 3, pp. 281-298.
- Vandenberghe, Christian, Karim Mignonac dan Caroline Manville. (2014). When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance. *Human Relations*, pp. 1-28. DOI: 10.1177/0018726714547060.
- Song, Ji Hoon Song, Hong Min Kim, Judith A. Kolb (2009). The Effect of Learning Organization Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 20, no. 2.