

Pengaruh *Organization Learning*, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Surabaya

*Ferry Adhitya Putra, Mahmudah Enny, Siti Rosyafah, Nova Retnowati
Program Studi Magsiter Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bhayangkara Surabaya, Indonesia

ARTICLE INFO

Key words:

*Organizational Learning,
Budaya Perusahaan,
Kepemimpinan
Transformasional,
Komitmen Organisasi,
Kinerja Karyawan*

DOI:

[10.46821/ijms.v1i2.303](https://doi.org/10.46821/ijms.v1i2.303)

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini menguji pengaruh organizational learning, budaya perusahaan, dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Data penelitian ini dikumpulkan melalui kuisioner model skala likert yang di distribusikan pada 120 sampel karyawan di PT. PLN di wilayah pelayanan Surabaya Utara. Hasil analisis regresi linier menunjukkan nilai $t = 2,416$ dan $p=0,016$ ($p<0,5$) yang membuktikan ada pengaruh organizational learning terhadap komitmen organisasi; nilai $t = 3,259$ dan $p=0,001$ ($p<0,05$) membuktikan ada pengaruh budaya perusahaan terhadap komitmen organisasi; nilai $t = 2,414$ dan $p=0,016$ ($p<0,05$) membuktikan ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi; nilai $t = 2,041$ dan $p=0,043$ ($p<0,05$) yang membuktikan ada pengaruh organizational learning terhadap kinerja karyawan; nilai $t = 3,462$ dan $p=0,001$ ($p<0,05$) yang membuktikan ada pengaruh budaya perusahaan; nilai $t=13,024$ dan $p=0,000$ ($p<0,05$) yang membuktikan ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan; nilai $t=3,272$ dan $p= 0,001$ ($p<0,05$) yang membuktikan ada pengaruh komitmen organisasiterhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi menunjukkan organizational learning memberikan kontribusi sebesar 4,5% terhadap peningkatan komitmen organisasi; budaya perusahaan memberikan kontribusi sebesar 8,6% terhadap peningkatan komitmen organisasi; kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 3,8% terhadap peningkatan komitmen organisasi; *organizational learning* memberikan kontribusi sebesar 0,5% terhadap kinerja karyawan; budaya perusahaan memberikan kontribusi sebesar 5,2% terhadap kinerja karyawan; kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 55,6% terhadap kinerja karyawan; komitmen organisasi memberikan kontribusi sebesar 8.3% terhadap kinerja karyawan karyawan PT. PLN di Surabaya.



This Journal is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Saat ini keberadaan BUMN setahap demi setahap sudah merambah ke banyak negara. Sebanyak 17 BUMN sudah memiliki kantor cabang di luar negeri. Setidaknya ada 83 kantor cabang BUMN atau anak perusahaan yang tersebar di 26 negara (Safitri dkk., 2021). Banyak contoh dari BUMN yang sudah go global, salah satu BUMN sektor konstruksi yang telah melakukan ekspansi pengerjaan proyek di luar negeri yakni PT Wijaya Karya (Persero) Tbk (WIKA) yang membangun logement di Aljazair dan renovasi istana negara Niger. Dari sektor industri energi minyak dan gas serta mineral dan batubara, PT Bukit Asam dan PT Pertamina (Safitri, Sandy, & Kuriniasari, 2021).

Disamping itu pada tahun 2021, dibentuk Tim Implementasi Penguatan Manajemen Risiko Badan Usaha Milik Negara berdasarkan Nomor SK-180/MBU/05/2021 tentang Tim Implementasi Penguatan Manajemen Risiko BUMN yang komposisi tim tersebut mencerminkan kolaborasi pimpinan BUMN (Sugiyanto, 2021). Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses penguatan manajemen risiko terintegrasi dan menyeluruh untuk BUMN dalam proses penguatan secara nasional. Hal-hal tersebut membutuhkan komitmen, energi dan waktu, agar manfaat meningkatkan kinerja, mendorong inovasi dan pencapaian sasaran segera dapat diraih BUMN secara konsisten dan berkelanjutan. Adanya agenda penguatan BUMN tersebut mempertimbangkan hasil evaluasi terhadap seluruh BUMN yang dinilai masih memiliki kinerja kurang baik, termasuk pada anak usaha dan perusahaan yang kinerjanya yang dituntut untuk memperbaiki core business (Safitri dkk., 2021). Hasil evaluasi tersebut sangat memungkinkan diberlakukannya klasifikasi, dan merger serta likuidasi terhadap perusahaan BUMN yang berkinerja buruk bilamana telah diterbitkannya Peraturan Pemerintah (PP). Hal tersebut juga termasuk PT PLN (Persero) yang mendapatkan sorotan (Sari, 2019), dan akibat melaporkan kerugian atau menurunnya deviden tahun 2019-2020 (Sayekti, 2021).

Berkean dengan permasalahan PT. PLN (persero) tersebut, laporan yang disampaikan Sari (2019) dan Sayekti (2021), bahwa beberapa hal perlu dilakukan oleh pemerintah untuk mengatasi permasalahan di PT. PLN di masa mendatang; yakni pemerintah perlu melakukan pemeriksaan (audit) terhadap kinerja PT. PLN (sebagai BUMN bidang kelistrikan) yang tidak hanya dilakukan oleh audit internal, namun juga melibatkan pihak lain yang independen. Penelitian yang dikemukakan (Pham & Hoang, 2019), kinerja perusahaan menggambarkan se-berapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu previous performance dengan memberdayakan para tenaga kerjanya. Selain itu kinerja karyawan yang mendukung kinerja perusahaan berkaitan erat dengan komitmen organisasi (Sayekti, 2021), serta meningkatkan komitmen para karyawannya (Suradi, 2019; Yusuf & Syarif, 2018). Berkean dengan implikasi teori dari kedua penelitian tersebut, PT. PLN hampir di setiap unitnya secara rutin melakukan penilaian kinerja perusahaan secara periodik, dan menguji seberapa besar komitmen para karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya.

Masih rendahnya kinerja PT. PLN dan kurangnya komitmen perusahaan menurut laporan penelitian dari *Institute for Development of Economics and Finance* (INDEF) bahwa kerugian yang dihitung bukan hanya secara langsung, namun juga efek bergandanya, mekipun PT. PLN telah memberikan kompensasi kepada pelanggan akibat pemadaman listrik di wilayah Jawa-Bali. (Yudhistira, dalam Sari, 2021). Penelitian yang dilaporkan Sari (2019); Sayekti (2021); dan Camerling dan Mirsan (2018), bahwa PT. PLN belum menunjukkan komitmennya dalam pelayanan yang berkualitas, sebagai bentuk komitmen untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah di deskripsikan serta beberapa konsep teoritis serta beberapa penelitian terdahulu sebagai penunjang, maka peneliti merasa tertarik untuk

menganalisis dan mengkaji komitmen dan kinerja karyawan di PT. PLN di Surabaya dengan *organizational learning*, budaya perusahaan, dan kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang dapat mempengaruhi komitmen dan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. PLN Daerah Pelayanan Surabaya Utara, yang seluruhnya berjumlah sekitar 172 karyawan. Sampel yang akan digunakan dari populasi haruslah benar-benar dapat mewakili populasi yang diteliti (Sugiyono, 2020). Berdasarkan *target sampling* (*sample size*) yang ditentukan dari rumus Slovin tersebut, maka sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 120 karyawan yang diambil melalui model survei dengan memberikan kuisioner secara online dan offline ke karyawan PT PLN di Daerah Pelayanan Surabaya Utara secara *snowball*.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuisioner. Metode ini dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada sejumlah responden yang dijadikan sampel pada suatu penelitian.

HASIL PENELITIAN

Hasil uji validitas menunjukkan nilai r_{xy} antara 0,198 hingga 0,752 yang nilai validitas dapat ditentukan dari perbandingan antara nilai r_{xy} dengan nilai r tabel. Pada $N=120$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh nilai r tabel sebesar 0,179 (Sugiyono, 2020; dan Ghozalli, 2016). Sehingga dapat dikatakan seluruh butir pernyataan pada variabel *organizational learning* yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai $r_{xy} > r$ tabel dan seluruhnya tergolong valid.

Hasil uji validitas menunjukkan nilai r_{xy} antara 0,621 hingga 0,751 yang nilai validitas dapat ditentukan dari perbandingan antara nilai r_{xy} dengan nilai r tabel. Pada $N=120$

Tabel 1
Uji Validitas Skala Organizational Learning

Pernyataan	Nilai r_{xy}
Saya dapat memahami kelebihan maupun kekurangan pada diri saya sebagai kesadaran untuk memperbaiki setiap kekurangan pada hasil kerja saya.	0,198
Saya berusaha membangun kondisi kerja yang sesuai dengan potensi diri saya agar dapat mencapai hasil kerja yang optimal	0,532
Saya memahami visi yang menjadi tujuan dari perusahaan untuk bersama-sama diperjuangkan	0,686
Saya bersama-sama rekan kerja sangat mendukung proses kerja untuk mencapai tujuan instansi perusahaan	0,650
Setiap karyawan berusaha untuk bersama-sama menjaga kedisiplinan agar tercapai tujuan perusahaan	0,688
Setiap karyawan saling memberikan semangat dan saling berbagi pengalaman untuk meningkatkan kualitas kerja	0,743
Saya percaya, bahwa setiap karyawan juga membutuhkan keberadaan atau bantuan dari karyawan lainnya	0,745
Setiap karyawan akan menggunakan kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan perusahaan	0,752
Berbagai alasan yang diberikan karyawan atas perilaku kerja karyawan yang kurang sesuai dengan prosedur kerja mempengaruhi kehidupan kerja perusahaan	0,646
Buruknya komunikasi antar karyawan lintas bidang kerja yang terkait memunculkan kesenjangan yang memperburuk kehidupan kerja	0,648

Sumber: Data Diolah

pada taraf signifikansi 5% diperoleh nilai r tabel sebesar 0,179 (Sugiyono, 2020; dan Ghozalli, 2016). Sehingga dapat dikatakan seluruh butir pernyataan pada variabel budaya perusahaanyang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai $r_{xy} > r$ tabel dan seluruhnya tergolong valid.

Hasil uji validitas menunjukkan nilai r_{xy} antara 0,672 hingga 0,834 yang nilai validitas

dapat ditentukan dari perbandingan antara nilai r_{xy} dengan nilai r tabel. Pada $N=120$ pada taraf signifikansi 5% diperoleh nilai r tabel sebesar 0,179 (Sugiyono, 2020; dan Ghozalli, 2016). Sehingga dapat dikatakan seluruh butir pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai $r_{xy} > r$ tabel dan seluruhnya tergolong valid.

Tabel 2
Uji Validitas Skala Budaya Perusahaan

Pernyataan	Nilai r_{xy}
Karyawan sanggup mengembangkan kreativitas kerja meskipun berisiko	0,679
Karyawan dapat menunjukkan tingkat perhatian serta kecermatan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.	0,698
Karyawan menyelesaikan tugas kerjanya dengan berorientasi pada target hasil sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan	0,654
Karyawan sanggup menyelesaikan tugas kerjanya dengan mengutamakan kepuasan pelanggan	0,745
Karyawan menunjukkan perhatian besar pada kebersamaan tim dalam menuntaskan tugasnya	0,698
Karyawan senantiasa siap mengambil tugas lainnya setelah pekerjaan utamanya selesai	0,751
Karyawan sanggup menerima setiap tugas yang diberikan secara kompetitif	0,621

Sumber: Data Diolah

Tabel 3
Uji Validitas Skala Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan	Nilai r_{xy}
Pemimpin perusahaan memiliki kemampuan menganalisis secara akurat sehingga keputusan yang diambil sudah tepat untuk menyelesaikan setiap permasalahan.	0,672
Pimpinan perusahaan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan memotivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas kerjanya dengan tepat waktu dan hasil yang baik.	0,834
Pimpinan perusahaan memiliki keberanian untuk mengatur dan membuat keputusan teknis sebagai kebijakan meskipun berisiko	0,827
Pemimpin perusahaan senantiasa berkenan mendengar pendapat dan saran bawahannya	0,822
Pimpinan perusahaan senantiasa bersikap tegas pada bawahan terutama dalam menghadapi kondisi yang tidak menentu.	0,749

Sumber: Data Diolah

Tabel 4
Uji Validitas Skala Komitmen Karyawan

Pernyataan	Nilai rxy
Karyawan dapat menerima sistem nilai-nilai yang ada di perusahaan	0,585
Setiap karyawan merasa bangga dapat menjadi pegawai di perusahaan tempat sekarang bekerja	0,722
Setiap karyawan berusaha turut terlibat secara aktif mewujudkan tujuan perusahaan	0,691
Setiap karyawan berusaha untuk aktif mengikuti berbagai kegiatan yang diselenggarakan perusahaan	0,472
Setiap karyawan akan berusaha mempertahankan statusnya sebagai tenaga kerja	0,516
Setiap karyawan akan senang bila tetap menjadi karyawan sampai masa pensiun	0,579

Sumber: Data Diolah

Tabel 5
Uji Validitas Skala Kinerja Karyawan

Pernyataan	Nilai rxy
Karyawan senantiasa menjaga ketelitian, kerapian dan keindahan dalam setiap menyelesaikan tugas kerjanya.	0,163
Setiap karyawan memperhatikan hasil kerjanya secara detail sebelum tugasnya benar-benar dinyatakan selesai	0,514
Karyawan memperhatikan jumlah target kerja yang harus diselesaikan sesuai rencana kerja yang ditetapkan	0,613
Karyawan senantiasa siap menerima tugas-tugas tambahan di luar rencana tugas yang telah ditetapkan	0,687
Karyawan bertanggung jawabkan hasil kerja terutama penggunaan sarana dan prasarana yang untuk menunjang pekerjaan	0,757
Setiap penggunaan peralatan atau material (termasuk ATK) dipertanggung jawabkan oleh karyawan	0,733
Karyawan sanggup menyelesaikan berbagai tugas sesuai rencana serta material kerja secara hemat	0,579
Setiap karyawan sangat memperhatikan penggunaan peralatan kerja habis pakai dengan sangat hemat	0,701
Karyawan senantiasa siap menerima tugas-tugas baru setelah menyelesaikan tugas utamanya	0,162
Karyawan sanggup menyelesaikan tugas tambahan meskipun tugas yang memiliki kesulitan tinggi	0,262

Sumber: Data Diolah

Hasil uji validitas menunjukkan nilai rxy antara 0,472 hingga 0,722 yang nilai validitas dapat ditentukan dari perbandingan antara nilai rxy dengan nilai r tabel. Pada N=120 pada taraf signifikansi 5% diperoleh nilai r tabel sebesar 0,179 (Sugiyono, 2020; dan

Ghozalli, 2016). Sehingga dapat dikatakan seluruh butir pernyataan pada variabel komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai $rxy > r$ tabel dan seluruhnya tergolong valid.

Tabel 6
Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Skala Penelitian

		Cronbach's Alpha	Jumlah Items
X1	Organizational learning	0,887	10
X2	Budaya perusahaan	0,892	7
X3	Kepemimpinan transformasional	0,910	5
Y1	Komitmen organisasi	0,821	6
Y2	Kinerja karyawan	0,824	10

Sumber: Data Diolah

Tabel 7
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Variabel		Komitmen		Kinerja	
		Nilai t	Sig	Nilai t	Sig
X1	Organizational learning	2,416	0,016	2,041	0,043
X2	Budaya Perusahaan	3,259	0,001	3,462	0,001
X3	Kepemimpinan transformasional	2,414	0,016	13,024	0,000
Y1	Komitmen organisasi			3,272	0,001

Sumber: Data Diolah

Tabel 8
Nilai Koefisien Determinasi

Variabel	Komitmen (Y1)			Kinerja (Y2)		
	Nilai β	nilai r	SE	Nilai β	nilai r	SE
X1 Organizational learning	-0,235	-0,190	0,045	0,117	0,046	0,005
X2 Budaya Perusahaan	0,285	0,303	0,086	0,198	0,263	0,052
X3 Kepemimpinan transformasional	0,237	0,161	0,038	0,748	0,757	0,566
Nilai R ²			0,169			0,623
Y1 Komitmen organisasi				0,288	0,288	0,083

Sumber: Data Diolah

Hasil uji validitas menunjukkan nilai rxy antara 0,162 hingga 0,757 yang nilai validitas dapat ditentukan dari perbandingan antara nilai rxy dengan nilai r tabel. Pada N=120 pada taraf signifikansi 5% diperoleh nilai r tabel sebesar 0,179 (Sugiyono, 2020; dan Ghozalli, 2016). Sedangkan pada butir pernyataan no. 1 ($0,163 < 0,179$) dan nomer 9 ($0,162 < 0,179$) yang dapat dikatakan pernyataan dari kedua butir tersebut kurang relevan. Sehingga dari 10 butir pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini hanya tersisa 8 butir pernyataan yang memiliki nilai $r_{xy} > r$ tabel atau butir valid yang dijadikan alat analisis.

Hasil analisis uji reliabilitas alat ukur menunjukkan masing-masing variabel memiliki nilai alpha lebih dari 0,700. Menurut Ghozali (2016) dan Santoso (2020) bahwa alat ukur dapat dinyatakan reliabel untuk ilmu sosial apabila memiliki nilai lebih dari 0,700. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini tergolong handal.

Hasil analisis pengujian hipotesis sebagaimana tabel tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

H1: Ada pengaruh positif *organizational learning* terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya. Hasil analisis

- menunjukkan nilai $t = 2,416$ dengan $p=0,016$ ($p<0,5$) yang berarti ada pengaruh signifikan. Hal tersebut dapat dikatakan hipotesis yang menyatakan pengaruh positif *organizational learning* terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya, terbukti.
- H2: Ada pengaruh positif budaya perusahaan terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya. Hasil analisis menunjukkan nilai $t= 3,259$ dengan $p=0,001$ ($p<0,05$) yang berarti ada pengaruh signifikan. Hal ini dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif budaya perusahaan terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya terbukti.
- H3: Ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya. Hasil analisis menunjukkan nilai $t= 2,414$ dengan $p=0,016$ ($p<0,05$) yang berarti ada pengaruh signifikan. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya terbukti.
- H4: Ada pengaruh positif *organizational learning* terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya. Hasil analisis diperoleh nilai $t= 2,041$ dengan $p=0,043$ ($p<0,05$) yang berarti ada pengaruh signifikan. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif *organizational learning* terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya terbukti.
- H5: Ada pengaruh positif budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya. Hasil analisis uji hipotesis menunjukkan nilai $t= 3,462$ dengan $p=0,001$ ($p<0,05$) yang berarti ada pengaruh signifikan. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya terbukti.
- H6: Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya. Hasil analisis uji hipotesis menunjukkan nilai $t=13,024$ dengan $p=0,000$ ($p<0,05$) yang berarti ada pengaruh signifikan. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya terbukti.
- H7: Ada pengaruh positif komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya. Hasil analisis uji hipotesis memperoleh nilai $t=3,272$ dengan $p= 0,001$ ($p<0,05$) yang berarti ada pengaruh signifikan. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya terbukti.
- Mengacu pada hasil analisis pengujian hipotesis tersebut, maka dapat dilakukan analisis pengukuran koefisien determinasi secara parsial. Menurut Sugiyono (2020); dan Al Ghozali (2016) nilai koefisien determinasi secara parsial pada analisis regresi ganda dapat diketahui dari nilai r standar (r standar) dikalikan dengan nilai korelasi Pearson (r standar). Total dari nilai koefisien determinasi parsial adalah sama dengan nilai R^2 secara simultan. Melalui rumus penghitungan tersebut dapat diketahui nilai koefisien determinasi sebagai berikut.
- Hasil analisis koefisien determinasi dapat dijelaskan sebagai berikut bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 0,045 menjelaskan *organizational learning* mampu memberikan sumbangan efektif terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya sebesar 4,5%, Nilai koefisien determinasi sebesar 0,086 menjelaskan budaya perusahaan mampu memberikan sumbangan efektif terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya sebesar 8,6%. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,038 menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan sumbangan efektif terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya sebesar 3,8%. Nilai koefisien determinasi sebesar

0,005 menjelaskan bahwa *organizational learning* mampu memberikan sumbangan efektif terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya sebesar 0,5%. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,052 menjelaskan bahwa budaya perusahaan mampu memberikan sumbangan efektif terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya sebesar 5,2%. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,556 menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional mampu memberikan sumbangan efektif terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya sebesar 55,6%. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,083 menjelaskan bahwa komitmen organisasi mampu memberikan sumbangan efektif terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya sebesar 8,3%.

Berdasarkan hasil; analisis koefisien determinasi tersebut dapat diketahui bahwa budaya perusahaan mampu menjadi faktor yang dominan mempengaruhi komitmen organisasi, dan faktor kepemimpinan transformasional mampu menjadi faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil analisis uji koefisien determinasi tersebut juga menunjukkan bahwa secara bersama-sama *organizational learning*, budaya perusahaan dan kepemimpinan transformasional mampu memberikan sumbangan efektif terhadap komitmen organisasi sebesar 16,9%. Diketahui pula bahwa secara bersama-sama *organizational learning*, budaya perusahaan dan kepemimpinan transformasional mampu memberikan sumbangan efektif terhadap kinerja karyawan sebesar 62,3%.

Pembahasan

Pengaruh *Organizational Learning* terhadap Komitmen Karyawan

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan nilai t sebesar 2,416 dengan $p=0,016$ ($p<0,5$) yang dapat dikatakan ada pengaruh *organizational learning* terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya. Hal ini didukung dengan nilai koefisien determinasi yang menjelaskan bahwa *organizational learning* mampu memberikan sumbangan efektif terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya sebesar 4,5%.

Terbuktinya hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini mendukung beberapa peneliti sebelumnya, seperti yang dilaporkan Hanaysha (2016); dan Putra dkk. (2020), bahwa *organizational learning* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Demikian halnya dalam laporan Ma'rufi dan Anam (2019), yang menganalisis faktor yang membentuk komitmen organisasi salah satunya adalah adanya kondisi organisasi yang dibentuk sebagai *organizational learning behavior*.

Penelitian yang disampaikan Sarhana dkk. (2020) juga menyimpulkan bahwa organisasi yang membentuk suatu budaya dan perilaku karyawannya sebagai pribadi pembelajar akan menjadikan organisasi tersebut sebagai lingkungan pembelajaran bagi setiap karyawan. Hal tersebut dimaksudkan bahwa *organizational learning* berpengaruh terhadap pembentukan komitmen organisasi, karena *organizational learning* dipandang sebagai bagian dari implementasi atau wujud nyata dari komitmen organisasi. Tahapary dkk. (2018), memberikan pandangan yang sama bahwa *organizational learning* merupakan suatu perilaku budaya dalam organisasi yang memberikan dampak pada tumbuh dan meningkatnya komitmen organisasi maupun karyawan.

Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan nilai t sebesar 3,259 dengan $p=0,001$ ($p<0,05$) yang berarti ada pengaruh budaya perusahaan terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya. Hal ini didukung dengan nilai koefisien determinasi yang menjelaskan bahwa budaya perusahaan mampu memberikan sumbangan efektif terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya sebesar 8,6%.

Diterimanya hipotesis dalam penelitian ini mendukung dan sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya tentang pengaruh budaya perusahaan terhadap komitmen organisasi. Adanya keseusain tersebut seperti dilaporkan dalam penelitian Hanaysha (2016), karyawan yang memiliki

komitmen organisasional adalah karyawan yang mampu mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi, dan perilakunya mendukung budaya yang ada dan menjadi budaya organisasi.

Penelitian yang dikemukakan Sarhana dkk. (2020); serta Tahapary dkk. (2018), juga memberikan kesimpulan yang sama bahwa budaya perusahaan mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi. Lebih lanjut dalam penelitian Tahapary dkk. (2018), juga dijelaskan bahwa upaya organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawannya, tidak lepas dari budaya organisasi yang diterapkan, dimana budaya organisasi merupakan suatu pedoman atau asumsi dasar yang diterapkan karyawan dalam berperilaku di suatu organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan nilai t sebesar 2,414 dengan $p=0,016$ ($p<0,05$) yang berarti ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya. Hal ini didukung dengan nilai koefisien determinasi yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan sumbangan efektif terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya sebesar 3,8%.

Terbuktinya hipotesis dalam penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya seperti yang dikemukakan Abasilim dkk. (2019) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengakomodasi setiap gagasan yang membentuk sebagai dukungan (*co-worker support*) dan menumbuhkan komitmen organisasi. Demikian pula penelitian yang dilaporkan Bhaskara, dan Susbudi (2019), yang menyatakan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi komitmen anggota organisasi, salah satunya kompetensi interpersonal, seperti adanya kepemimpinan transformasional yang mampu mengakomodasi setiap gagasan dan inivasi dari karyawan.

Kusumaputri (2015) menjelaskan bahwa komitmen karyawan sering kali muncul dari pemimpin yang memberikan visi secara jelas yang dengan hasrat tinggi mengkomunikasikan daftar kegiatan dan tujuannya kepada karyawan. Konsep ini juga sesuai dengan penelitian Keskes dkk. (2018) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang mana tipe ini sangat baik dalam pemberian dukungan kepada bawahan. Selain itu penelitian yang diajukan Keskes dkk. (2018) dan penelitian Bhaskaradan Susbudi (2019), juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan perilaku yang dapat membesarkan hati karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas yang mereka emban sehingga karyawan bersedia untuk mengeluarkan seluruh potensi yang mereka miliki untuk tercapainya visi dan misi perusahaan. Karyawan yang bekerja sepenuh hati dalam perusahaan merupakan salah satu indikator bahwa karyawan tersebut memiliki komitmen organisasi.

Pengaruh *Organizational Learning* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan nilai t sebesar 2,041 dengan $p=0,043$ ($p<0,05$) yang berarti ada pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya terbukti. Hal ini didukung dengan nilai koefisien determinasi yang menjelaskan bahwa *organizational learning* mampu memberikan sumbangan efektif terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya sebesar 0,5%.

Terbuktinya hipotesis dalam penelitian ini telah sesuai dan mendukung beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dikemukakan Astuti and Oktaria (2018), yang menyatakan bahwa suatu perusahaan dapat merubah dirinya menjadi organisasi pembelajaran untuk memepertahankan kelangsungan hidup organisasi sesuai dengan harapan pelaku usaha dan karyawan, yang terpenting adalah dari sistem dan kesiapan anggota organisasi, yang hal tersebut penting untuk meningkatkan

kinerjanya. Penelitian yang dikemukakan Karim dan Rahman (2018), menjelaskan bahwa *organizational learning* memiliki pengaruh kuat terhadap peningkatan performa karyawan maupun perusahaan.

Hansen dan Jensen (2020), juga memberikan simpulan yang sama, bahwa implikasi dari konsep *organizational learning* memiliki efek prosedur kepuasan kerja dan dengan demikian akan meningkatkan keefektifan dan efisien kerja organisasi pembelajaran dapat memungkinkan karyawan untuk tegas dalam memiliki ketrampilan tentang interaksi individu dan perilaku sosial yang benar, sehingga mampu meningkatkan moral dan mengurangi tingkat absensi yang merupakan indikasi tingkat pergantian pekerjaan dan *turn over intentions* karyawan. Hal itulah yang menjadikan implikasi *organizational learning* mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan nilai t sebesar 3,462 dengan $p=0,001$ ($p<0,05$) yang berarti ada pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya terbukti. Hal ini didukung dengan nilai koefisien determinasi yang menjelaskan bahwa budaya perusahaan mampu memberikan sumbangan efektif terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya sebesar 5,2%.

Terbuktinya hasil analisis pengujian hipotesis dalam penelitian ini mendukung dan sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti penelitian yang dilaporkan Inzani dkk. (2019); serta Saad dan Abbas (2018), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang cukup besar dan relevan meningkatkan kinerja dan kualitas kerja karyawan. Selain itu Gibson dkk. (2018), menyatakan bahwa budaya perusahaan dan komitmen organisasi merupakan faktor yang mampu menciptakan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Penelitian yang dilaporkan Sagita dkk. (2018), Tahapary dkk. (2018), yang

mengemukakan budaya perusahaan merupakan nilai-nilai atau acuan yang dapat menuntun karyawan agar dapat bekerja dengan dedikasi yang ditunjukkan karyawan dalam hal pekerjaan, keduanya bersinergi guna meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan nilai t sebesar 13,024 dengan $p=0,000$ ($p<0,05$) yang berarti ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya. Hal ini didukung dengan nilai koefisien determinasi yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan sumbangan efektif terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya sebesar 55,6%.

Terbuktinya hasil analisis pengujian hipotesis dalam penelitian ini mendukung dan sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti penelitian yang dikemukakan Ramadanto, dan Saragih (2020); Al-Fath dan Saragih (2019); Tahapary dkk. (2018); serta Simanjuntak, dan Calam (2017), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dikemukakan Chen dkk. (2018), memberikan gambaran yang sama, bahwa kepemimpinan transformasional kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal. Pertama, pemimpin transformasional bertindak efektif, karena mengenali kebutuhan bawahan, dan bertindak aktif. Kedua, pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan sehingga, dapat memotivasi kerja dan mendorong bawahan untuk lebih maju dalam pencapaian kinerja.

Penelitian yang dikemukakan Jung, Basalamah, dan Saleh (2020), menyatakan bahwa banyak bukti empiris menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap efektifitas organisasi dan kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2016), mengemukakan

bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan di dasarkan atas emosi seperti keserakahan, kecemburuan atau kebencian .

Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Karyawan

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan nilai t sebesar 3,272 dengan $p=0,001$ ($p<0,05$) yang berarti ada pengaruh positif komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan karyawan PT. PLN di Surabaya. Hal ini didukung dengan nilai koefisien determinasi yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi mampu memberikan sumbangan efektif terhadap kinerja karyawan karyawan PT. PLN di Surabaya sebesar 8,3%.

Diterimanya hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini sesuai dengan konsep tentang kinerja yang dikemukakan Robbins dan Judge (2016), bahwa kinerja karyawan merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri. Sehingga untuk pencapaian tersebut diperlukan suatu komitmen organisasi yang dapat diresapi menjadi bagian dari perilaku kerja karyawan.

Beberapa penelitian yang mendukung dan sesuai dengan hasil dari pengujian hipotesis ini dikemukakan oleh Soegihartono (2019); serta penelitian Tahapary dkk. (2018), yang memberikan pandangan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap pegawainya, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang

baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

Lydia dkk. (2018) memberikan pengertian yang sama antara organizational commitment dan employ loyalty, yaitu sebagai suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi organisasinya dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Selanjutnya, pekerja menunjukkan bahwa diri dan organisasinya memiliki kesesuaian dalam hal etika dan harapan sehingga timbul rasa satu kesatuan antara diri dan perusahaannya. Penelitian yang dikemukakan Jung, Basalamah, dan Saleh (2020), menjelaskan bahwa komitmen merupakan suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan serta prestasi kerja organisasinya.

SIMPULAN

Organizational learning berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya, yang ditunjukkan dengan nilai probabilitas kurang dari lima persen. Diketahui pula bahwa *organizational learning* juga mampu memberikan kontribusi sebesar 4,5% terhadap peningkatan komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya. Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya yang hal tersebut diketahui dari nilai probabilitas kurang dari lima persen. Diketahui pula bahwa budaya perusahaan mampu memberikan kontribusi sebesar 8,6% terhadap peningkatan komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan PT. PLN di Surabaya, yang hal tersebut diketahui dari nilai probabilitas kurang dari lima persen. Diketahui pula bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan kontribusi sebesar 3,8% terhadap peningkatan komitmen karyawan

PT. PLN di Surabaya. Organizational learning berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya yang hal tersebut diketahui dari nilai probabilitas kurang dari lima persen. Diketahui pula bahwa organizational learning mampu memberikan kontribusi sebesar 0,5% terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya. Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya yang ditunjukkan oleh nilai probabilitas kurang dari lima persen. Diketahui juga bahwa budaya perusahaan mampu memberikan kontribusi sebesar 5,2% terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya yang ditunjukkan oleh nilai probabilitas kurang dari lima persen. Diketahui pula bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan kontribusi sebesar 55,6% terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya. Komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya, yang hal tersebut diketahui dari nilai probabilitas kurang dari lima persen. Diketahui pula bahwa komitmen organisasi mampu memberikan kontribusi sebesar 8,3% terhadap kinerja karyawan PT. PLN di Surabaya. Mempertimbangkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa organizational learning, budaya perusahaan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja karyawan, maka disarankan agar pihak perusahaan, khususnya PT. PLN di wilayah Pelayanan Surabaya dapat mempertahankan kondisi tersebut dengan mengoptimalkan visi-misi dan nilai-nilai perilaku yang telah dikondisikan oleh manajemen di lingkungan perusahaan. Disarankan pula agar pihak manajemen PT. PLN memberikan reward bagi setiap karyawan yang berprestasi dibidang kerja dan prestasi di luar bidang kerja yang bersifat mendukung budaya perusahaan. Disarankan pula agar karyawan dapat memanfaatkan organisasi sebagai bagian dari proses perilaku belajar

agar memperkuat budaya perusahaan, seperti melakukan kegiatan diskusi untuk meningkatkan keterampilan kerja, dan alih teknologi lintas bidang dengan rekan kerja yang lebih berpengalaman. Disarankan pula agar memanfaatkan profil kepemimpinan perusahaan sebagai teladan dan meningkatkan komunikasi yang efektif dengan atasan masing-masing agar dapat meningkatkan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abasilim, U.D., Gberevbie, D.E., dan Osibanjo, O.A (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria. *SAGE Journal Open*. Vol. 1, (15), hal:1-15
- Agustin, A.P., Suharso, P., dan Sukidin (2019). Strategi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.PLN (Persero) Area Situbondo. *Jurnal Pendidikan Ekonomi:Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi, dan Ilmu Sosial*. Volume 13 Nomor 1, hal: 20-25
- Al-Fath, M.R, dan Saragih, R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN Pusat Pemeliharaan Listrik UWP IV Bandung. *e-Proceeding of Management*. Vol.6, No.1, hal: 1126-1132
- Ambarwati, T., Fitriyani, F, dan Arifiani, R.S (2020). Learning Organization Leadership Innovation (LOLI) and Employee Performance in Creative Industries. *Manajemen Bisnis – eJournal UMM*. Vol. 10 No. 01, hal: 79-89
- Ariffin, A (2020). Which dimension of the hofstede cultural value as the most determining predictor to the differences in organizational behavior. *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 8 Nomor 2, hal:149-163

- Bhaskara, I.G.M dan Susbudi, M (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 8, No. 3, hal: 1727 – 1754
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., and Yang, C (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 1, issue 22, hal:1:28
- Dung, L.T, and Hai, P.V (2020). The effects of transformational leadership and job satisfaction on commitment to organisational change: a three-component model extension approach. *The South East Asian Journal of Management*, Vol. 14 No. 1, hal: 106-123
- Faisal, Somantri, M.D., Nafsiah, N.H., dan Al-Fauzi, C.M.R (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB syariah KCP Ciawi Tasikmalaya. *Jurnal Ekonomi Syariah*. Vol. 5. No. 1. hal: 59-79
- Ghazali, I.A (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hadi, K., Juniawati, T, dan Siswanto, T (2018). Pengaruh budaya dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan pada pt. Nav jaya mandiri Mataram. *Jurnal Kompetitif: Media Informasi Ekonomi Pembangunan, Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 4 No. 2, hal: 209-224
- Hanaysha, J (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 229, hal: 289 – 297
- Hansen, J.O dan Jensen, A (2020). The responsible learning organization: Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators? *EMERALD Journal Published, The Learning Organization*. Vol. 27 No. 1, hal: 65-74
- Iman. N., and Lestari, W (2019). The effect of leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari. *African Journal of Business Management*. Vol. 13(14), hal: 465-473
- Inzani, J.F, Hamzah, D., dan Taba, I (2019). The effect of training programs, leadership style, and work environment on employee performance in PT. PLN (Persero) UP3 West Sulawesi):. *Hasanuddin Journal Of Management*. Vol 1 No 2, hal: 1-14
- Jung., Basalamah, S., dan Saleh, A (2020). Pengaruh kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada kanwil direktorat jenderal perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan. Vol 3, No 1 Juni, hal: 0 Available online at :<https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yumee>
- Kaminisubun, C.F, Tulusan, F, dan Palar, N (2018). Kinerja PT. PLN (Persero) Dalam Menanggapi Keluhan Pelanggan Di Kota Sorong Provinsi Papua Barat. *Junral Administrasi Punlik*. Vol. 4 (60), hal 26-42
- Karim, Z dan Rahman, M (2018). The Impact of Learning Organization on the Performance of Organizations and Job Satisfaction of Employees: An Empirical Study on Some Public and Private Universities in Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, Vol.10, No.8, hal: 142-151

- Keskes, I., Sallan, J.M., Simo, P., dan Fernandez, V (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange, *Journal of Management Development*, Vol. 37 Issue: 3, hal.271-284
- Kurniasari, L.S (2014). Pengaruh Organizational Culture Terhadap Firm Performance Melalui Learning Organizatio Pada Sektor Non Manufaktur di Surabaya. *Business Accounting Review*. Vol. 2.(2), hal: 111-122.
- Lai, F.Y., Tang, H.C., Lu, S.C., Lee, Y.C, and Lin, C.C (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Pub Journal*. Vol. 1(11), hal: 1-11
- Lydia, K.D., Susilo, H, dan Aini, E.K (2018). Pengaruh Learning Orientation Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: (Studi Pada Karyawan Tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 58 No. 1, hal:133-140
- Musthofa, M. (2020). PLN Organizational Leaders Manajemen Talent sebagai Strategi Pengelolaan Human Capital. *KILAT*, 9(1), 74 - 84.
- Nursyamsi, M., dan Wulandari, R (2021). Masa PemulihanBUMN 2021-2022, *Republika*, 31Juli 2021, hal. 3
- O'Keeffe, T. (2002). Learning of Organizational: new perspective. *Europe of Training Industry of Journal*, Vol. 26 (2), hal.:130-141
- Parra, A.O., dan Castillo, M.A (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Emerald Group Publishing Journal Limited - Management Decision*, Vol. 51 No. 5, hal: 1071-1083
- Pham, L.T, dan Hoang, H.V (2019). The relationship between organizational learning capability and business performance The case of Vietnam firms. *Journal of Economics and Development*. Vol. 21 No. 2, hal: 259-269
- Purnamasari, S (2019). Pengaruh learning organization (organisasi pembelajaran), kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada BNI kantor cabang Tebet. *PEKOBIS Jurnal Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis*. Vol 4 No 1, hal:65-73
- Putra, P.D, Abdurrahman, D, dan Frendika, R (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Organisasi Pembelajar Terhadap Komitmen Organisasi di Bank BJB Kantor Cabang Pembantu Cicadas Bandung. *Prosiding Manajemen*. Volume 6, No. 2, hal:1004-1010
- Ramadanto, Y., dan Saragih, R. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Pt Ikimura Indotools center. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, Vol.4 (3), hal: 326-336.
- Saad, G.N dan Abbas, M (2018). The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management Journal*, Vol. 16 (3), hal: 207-218.
- Sagita, A.A., Susilo, H., dan Cahyo W.S (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator (studi pada pt astra internasional, tbk-toyota (auto2000) Cabang Sutoyo Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 57 No.1. hal: 783-82

- Sarhana, N., Harbb, A., Shrafata, F., and Alhusbana. M (2020). The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry. *Management Science Letters – International Journal*. Vol. 10, hal: 183-196
- Sari, R (2019). Pemadaman Listrik Dan Kompensasi Kepada Konsumen. Pusat Penelitian Bidang Ekonomi Dan Kebijakan Publik - Badan Keahlian DPR RI. Vol. 11 (15), hal 19-24
- Shalihin, L.O.M., Kamaluddin, M., Iru, L., dan Husain, S.N (2018). The effect of learning organization, organizational climate, and work motivation on work satisfaction and teacher's performance of teachers of the state high schools in Kendari city, Indonesia. *International Journal of Education, Learning and Development*, Vol.6, No.12, Hal:92-103
- Sholekhah, I.M., Widodo, J., dan Wahyono (2020). The Effect of Social Capital and Learning Organization on Marketing Performance Through the Marketing Strategy. *Journal of Economic Education*. Vol. 9 (1), hal: 1-8
- Simanjuntak, F.D, dan Calam, A (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Cabang Binjai wilayah Sumatera Utara. *Jurnal ilmiah SAINTIKOM*. Vol. 11, No. 2, hal: 79-86
- Soegihartono (2019). Effect of leadership and job satisfaction on performance with commitment mediation (in PT Alam Kayu Sakti Semarang). *Majalah Ilmiah Solusi*, Vol. 17, No. 3, p: 101-130.
- Suadnyani, D.M.L, dan Netra, I.G.S.K (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 4, hal: 2289-2322
- Suardani, N.M.D, dan Supartha, I.W.G (2018). Pengaruh pemberdayaan, kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 3, hal:1426-1451
- Suradi (2019). The Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment for Participants in Leadership Education and Training Level IV of the Ministry of Finance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)* Vol. 6, No. 5, hal: 812-834
- Syafitri, D., Sandy, F., dan Kurniasari, L (2021). Transformasi BUMN: Dari Indonesia Incorporated Hingga Go Global. Media Internal Kementerian BUMN, Edisi 5, Juni 2021, hal. 3
- Tahapary, Y., Rahadhini, M.D., dan Suprayitno (2018). Transformational leadership, organizational culture and organizational commitment in forming performance in secretariat employees DPRD Surakarta. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol.3, No.2, hal: 1=8.