



Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Antara Pembelajaran Organisasi Dan Kinerja Organisasi

Muh. Sirojuddin Amin

Dosen FEB Universitas Islam Malang dan Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Malang

Ita Athia

Dosen FEB Universitas Islam Malang dan Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Malang

Agus Hermawan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Malang

Puji Handayati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Malang

Alamat: Jl. Cakrawala No.5, Sumbersari, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65145

Korespondensi penulis: muh.sirojuddin.2204139@student.um.ac.id

Abstract. The snack food industry, which is included in the SMEs category, is currently a commodity that is in great demand by the market. UD Sumber Dwi Jaya is one of the SMEs operating in the snack food industry. With various efforts, we are starting to show good organizational performance after being impacted by Covid-19. This research aims to analyze the influence of organizational learning towards organizational performance which is mediated by job satisfaction. The number of respondents used was 38, which is a census method. The method used is SEM-PLS analysis. The role of job satisfaction is able to encourage the relationship between organizational learning and organizational performance. Although partial organizational learning is not able to improve organizational performance directly. The organization does not facilitate employees in learning, this is natural because UD Sumber Dwi Jaya is included in the MSME category. The results show that high job satisfaction can increase organizational performance.

Keywords: SMEs, Organizational learning, Job satisfaction, Organizational performance

Abstrak. Industri makanan ringan yang termasuk dalam kategori UMKM saat ini menjadi komoditi yang banyak diminati oleh pasar. UD Sumber Dwi Jaya merupakan salah satu UMKM yang bergerak di Industri makanan ringan. Dengan berbagai upaya mulai menunjukkan *organizational performance* yang baik setelah terkena dampak covid-19. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *organizational learning* terhadap *organizational performance* yang dimediasi *job satisfaction*. Responden yang digunakan sejumlah 38, yang merupakan sampel jenuh. Metode yang digunakan adalah menggunakan analisis SEM-PLS. Peran *job satisfaction* mampu medorong hubungan antara *organizational learning* terhadap *organizational performance*. Meskipun secara

Received Desember 05, 2023; Revised Desember 10, 2023; Accepted Desember 13, 2023

* Muh. Sirojuddin Amin, muh.sirojuddin.2204139@student.um.ac.id

parsial *organizational learning* tidak mampu meningkatkan *organizational performance* secara langsung. Organisasi kurang memfasilitasi karyawan dalam pembelajaran, hal ini wajar karena UD Sumber Dwi Jaya termasuk dalam kategori UMKM. Hasil menunjukkan bahwa dengan *job satisfaction* yang tinggi dapat meningkatkan *organizational performance*.

Kata kunci: UMKM; *organizational learning*; *job satisfaction*: *organizational performance*, SEM PLS.

LATAR BELAKANG

Industri makanan ringan yang termasuk dalam kategori UMKM saat ini menjadi komoditi yang banyak diminati oleh pasar. Mulai dari segmen pelajar dan mahasiswa, oleh-oleh khas suatu daerah, maupun sebagai bingkisan. Meskipun sempat terkena dampak akibat Covid-19, industri makanan ringan mulai bangkit kembali. Pemerintah Indonesia juga turut berperan dalam mengatasi masalah tersebut melalui penerapan kebijakan untuk mendukung UMKM di masa pandemi, seperti pemberian bantuan keuangan dan insentif perpajakan (Pangkey & Rahayu, 2022). UD Sumber Dwi Jaya merupakan salah satu UMKM yang bergerak di Industri makanan ringan. UD Sumber Dwi Jaya sendiri mengalami sulitnya masa-masa pandemi. Namun dengan berbagai upaya mulai menunjukkan hasil positif. Hasil yang positif ini menunjukkan bahwa *organizational performance* tergolong stabil.

Organizational performance dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, baik itu kinerja keuangan dan non keuangan (Al-Tit, 2017). Dengan *organizational performance* yang baik, dapat dimaknai bahwa *organizational learning* pada UD Sumber Dwi Jaya berjalan baik. Penyesuaian kemasan dan harga dengan mengukuti permintaan pasar merupakan respon baik yang ditunjukkan oleh UD Sumber Dwi Jaya. Hal ini membuktikan bahwa UD Sumber Dwi Jaya mampu beradaptasi dengan keadaan pasar saat ini. *Organizational learning* dibutuhkan untuk dapat beradaptasi (Evenseth et al., 2022; Kordab et al., 2020).

Organizational learning adalah sebuah proses untuk mendapatkan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan, ide atau gagasan yang bertujuan dalam peningkatan kinerja organisasi, serta proses adaptasi terhadap perubahan lingkungan. *Organizational learning* ini sangat penting untuk kinerja perusahaan yang berkelanjutan (Inthavong et al., 2023). Lebih lanjut *organizational learning* and effectiveness juga mendorong terciptanya

kinerja manajemen yang baik (Tan & Olaore, 2022). Selain itu *organizational learning* juga mampu membentuk sikap karyawan. *Organizational learning* juga mampu mendorong efektivitas dan efisiensi dalam bekerja pada semua level yang ada dalam organisasi (Tan & Olaore, 2022). Penting bagi organisasi untuk memahami hubungan positif antara pembelajaran, jaringan, inovasi, dan kinerja (Inthavong et al., 2023). Keunggulan bersaing sebagai salah satu fungsi dari hubungan *organizational learning* dan *organizational performance* dapat dimaksimalkan untuk menghadapi persaingan (Samoedra et al., 2019; Wijaya & Tarigan, 2015). Keunggulan bersaing pada UD Sumber Dwi Jaya terlihat dari kualitas rasanya, meskipun dengan keadaan ekonomi pasca covid 19 yang belum stabil, ditambah minat beli konsumen menurun, namun produk-produk dari UD Sumber Dwi Jaya tidak menurunkan kualitas rasanya. Hal ini lah yang menjadi keunggulan bersaing, sehingga konsumen tetap mau bertahan dengan membeli produk-produk tersebut.

Selain itu faktor pendukung *organizational performance* adalah *job satisfaction*. *Job satisfaction* merupakan konsep multidimensi yang telah dipelajari secara luas di bidang psikologi dan perilaku organisasi. Hal ini secara umum dipahami sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Batura et al., 2016). *Job satisfaction* dari seorang karyawan menjadi salah satu representasi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Meskipun pada dasarnya *job satisfaction* secara keseluruhan harus dibedakan dengan kepuasan pada aspek tertentu dari pekerjaan karyawan, karena keduanya mempunyai implikasi yang berbeda pula pada kesejahteraan dan karya individu (Wanous & Lawler, 1972). Dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* merupakan representasi perasaan karyawan akan kinerja mereka.

Job satisfaction juga dipengaruhi oleh *organizational learning* (Ryu & Moon, 2019). *Organizational learning* merepresentasikan pada proses untuk peningkatan kinerja pada organisasi yang melibatkan pengetahuan, informasi, dan adaptasi pada perubahan. Budaya *organizational learning* yang kuat dapat menyebabkan peningkatan *job satisfaction*, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan (Egan et al., 2004). Dalam proses *organizational learning* dibutuhkan pertisipasi aktif dari seluruh elemen yang ada pada organisasi. Hal ini terjadi karena terdapat dampak positif terhadap *job satisfaction* dan *organizational commitment* (Ryu & Moon, 2019). Seseorang yang terlibat dalam

proses *organizational learning* cenderung akan mempunyai ide, kreasi, maupun inovasi yang bagus dalam bekerja. Dengan inovasi tersebut karyawan dapat merasakan kepuasan dalam bekerja. Efek dominonya adalah *organizational learning* berpengaruh terhadap *organizational performance* yang didukung oleh organizational innovation (Afrizal et al., 2021; Noruzy et al., 2013).

KAJIAN TEORITIS

Hubungan antara *organizational learning* and *organizational performance*

Organizational learning merupakan proses belajar organisasi secara terus menerus yang meningkatkan kapasitas organisasi untuk menciptakan hasil yang diinginkan, (Senge, 1990). Organisasi merupakan tempat untuk terus belajar bagi seluruh anggotanya (Vnoučková, 2013). Dengan *organizational learning*, dapat menambah pengetahuan dan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Dampaknya adalah kinerja individu maupun organisasi akan meningkat. Organisasi harus mampu memfasilitasi proses pembelajaran tersebut, karena akan meningkatkan *organizational performance* (Alegre & Chiva, 2008; Naranjo-Valencia et al., 2012; Tripathi & Kalia, 2022). Lebih lanjut keberadaan *organizational learning* ini akan sangat membantu karyawan dalam mencari keunggulan bersaing (Ramírez et al., 2011). Berdasarkan deskripsi tersebut, maka dapat diambil hipotesis:

H1: *Organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance*.

Hubungan antara *organizational learning* dan *job satisfaction*

Job satisfaction merupakan salah satu representatif keadaan emosi akan pencapaian karyawan dalam bekerja, yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja (Batura et al., 2016). Untuk menjaga kestabilan organisasi, tingkat *job satisfaction* dari karyawan perlu untuk dijaga. Hal ini dimaksudkan agar, kinerja karyawan tetap berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Seiring berkembangnya waktu tentunya perlu penyesuaian dengan lingkungan bisnis saat ini. Organisasi perlu menyediakan fasilitas bagi karyawan untuk belajar dan berkembang, karena pembelajaran dari potensi masa depan sebagai sumber inovasi yang berkelanjutan (Peschl, 2022). Selain itu *organizational learning* juga dipandang sebagai faktor awal yang penting bagi *job satisfaction* dan *organizational commitment* (Wang, 2007). Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa *organizational learning* berperan penting dan

memberikan kontribusi signifikan terhadap organizational commitment, *job satisfaction*, dan hasil kerja manajer pelayanan publik (Rose et al., 2009). Berdasarkan dekripsi tersebut, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H2: *Organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*

Hubungan antara *job satisfaction* dan *organizational performance*

Hubungan antara *job satisfaction* dan *organizational performance* menjadi topik yang menarik untuk dikaji. Beberapa penelitian telah mengeksplorasi hubungan ini dan menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *job satisfaction* dan *organizational performance*. Biasanya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi terbatas pada ukuran kinerja keuangan dan pelanggan (“The Impact of Organizational Resilience on *Job satisfaction* and *Organizational performance*,” 2023). Penting untuk memahami bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *organizational performance* (Hareth et al., 2021). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan pada saat itu sangat penting dan sangat berarti bagi dirinya (Hendri, 2019). *Job satisfaction* memiliki dua dimensi, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Karyawan yang berada pada level lebih tinggi cenderung lebih puas dari kepuasan kerja intrinsik, sedangkan karyawan yang bekerja pada posisi lebih rendah cenderung lebih puas dengan kepuasan kerja ekstrinsik (Miah, 2018).

H3: *Job satisfaction* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational performance*.

Hubungan antar *organizational learning* and *organizational performance* yang dimediasi *job satisfaction*

Terdapat pengaruh secara tidak langsung antara *organizational learning* terhadap *organizational performance* melalui *job satisfaction*. Beberapa literatur menunjukkan bahwa *Organizational learning* secara signifikan mempengaruhi *job satisfaction* dan performance, dengan *job satisfaction* memediasi hubungan antara *organizational learning* dan *organizational performance* (Rose et al., 2009). Selain itu upaya *organizational learning* telah mampu mempengaruhi rasa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan pada saat itu sangat penting dan sangat berarti bagi dirinya (Hendri, 2019). Hal ini terjadi karena peran *organizational learning* sangat penting dalam membawa inovasi yang akan meningkatkan *organizational performance* (Khan et al., 2021; Uddin et al., 2022). Dengan inovasi ini

yang akhirnya membuat karyawan merasa puas, dan secara luas akan meningkatkan *organizational performance*. Selain itu semakin tinggi tingkat organisasi yang menetapkan *organizational learning* di tempat kerja sebagai prioritas utama, semakin besar *job satisfaction* mereka (Dekoulou & Trivellas, 2015). Berdasarkan diskripsi tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4: *Organizational learning* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penilitian kuantitatif, dengan subjek penelitian adalah UD Sumber Dwi Jaya yang berlokasi di Lampung. Data primer digunakan dalam penelitian ini. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini didistribusikan kepada populasi yang berjumlah 38 responden dengan menggunakan kuesioner. Dikarenakan jumlah populasi yang tidak terlalu banyak, seluruh responden dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (Structural Equation Modeling) berbasis Partial least squares (PLS).

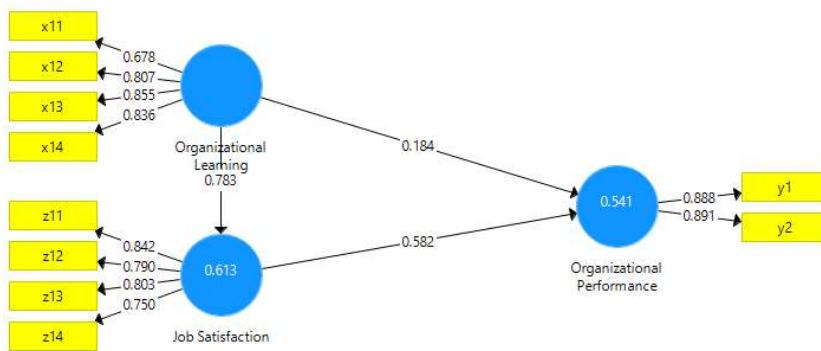
HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Proses pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner, yang dibagikan kepada seluruh karyawan UD Sumber Dwi Jaya yang berjumlah 38 responden. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan sensus atau sampel jenuh, dikarenakan jumlah populasi kurang dari 100. Dalam analisis SEM PLS menggunakan dua model pengukuran, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Untuk model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menjelaskan setiap indikator yang membentuk variabel laten dalam sebuah model pengukuran. Kemudian menganalisis pengaruh dari masing-masing variabel laten eksogen (*exogen latent variable*) terhadap variabel laten endogen (*endogen latent variable*). Variable-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah, 1 variabel laten eksogen yaitu *organizational learning* yang diukur menggunakan 4 indikator, 1 variabel laten endogen yaitu *organizational performance* yang diukur menggunakan 2 indikator, dan 1 variabel mediasi yaitu *job satisfaction* yang diukur menggunakan 4 indikator.

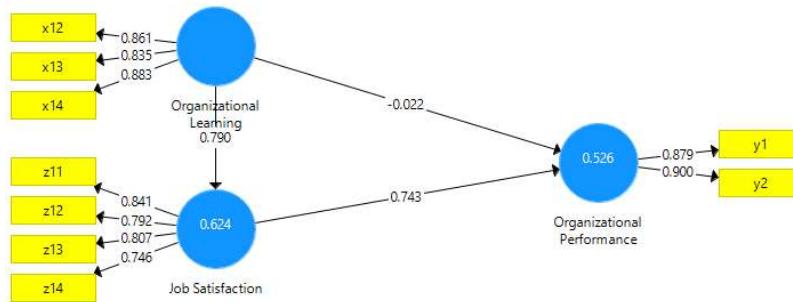
1. Analisis Outer Model

Pengujian model pengukuran (*outer model*) dalam penelitian ini digunakan untuk mengidentifikasi hubungan variabel laten dengan variabel manifes (indikator), yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliability*. Model struktural penelitian ini yaitu:



Bagan 1: Model 1 SEM PLS *Organizational performance*

Berdasarkan bagan tersebut, hampir semua indikator memiliki nilai $> 0,7$, yang bermakna valid. Hanya terdapat 1 indikator yang memiliki nilai $< 0,7$, yang bermakna tidak valid, sehingga indikator tersebut tidak dapat digunakan dalam model pengukuran dan harus dihapus. Indikator tersebut adalah X11 dengan nilai 0,678.



Bagan 2: Model 1 SEM PLS *Organizational performance*

Setelah indikator yang tidak valid tersebut dihapus, dilakukan pengujian ulang pada model, dan didapatkan semua indikator memiliki nilai $> 0,7$, yang bermakna semua indikator tersebut valid.

a) Discriminant Testing Validity

Discriminant validity menilai *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Syarat indikator memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* suatu indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya. Hasil *cross loading* pada penelitian ini adalah:

Tabel 1 discriminant validity

	<i>Organizational learning</i>	<i>Job satisfaction</i>	<i>Organizational performance</i>
x12	0,861	0,698	0,383
x13	0,835	0,643	0,567
x14	0,883	0,698	0,498
z11	0,685	0,841	0,619
z12	0,570	0,792	0,641
z13	0,658	0,807	0,425
z14	0,604	0,746	0,610
y1	0,568	0,617	0,879
y2	0,442	0,671	0,900

Sumber: data diolah, (2023)

Berdasarkan tabel 1 tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua indikator memiliki nilai yang lebih besar pada variabelnya dibandingkan dengan variabel lain, sehingga hal ini memenuhi syarat discriminant validity. Pengujian selanjutnya yaitu uji reliability. Uji reliability digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi jawaban responden. Dalam uji reliability terdapat dua metode yang digunakan, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Dikatakan reliable jika nilai *alpha* atau *compsite reliability* memiliki nilai $> 0,7$.

Tabel 2 composite reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Job satisfaction	0,808	0,811	0,874	0,636
Organizational learning	0,824	0,825	0,895	0,740
Organizational performance	0,736	0,740	0,883	0,791

Sumber: data diolah, (2023)

Tabel tersebut menginformasikan bahwa dari semua variabel yang diteliti memiliki nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha* dan *average variance extracted (AVE)* diatas 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel tersebut adalah reliabel.

2. Ananlisis Inner Model

Evaluasi struktur model inner model dilakukan dengan dua tahapan, yaitu koefisien (R^2) determinasi dan penilaian Goodness of Fit (GoF).

a) Koefisien Determinasi

Hasil pengujian yang dilakukan didapatkan nilai *R Square*:

Tabel 3 koefisien determinasi

	R Square	R Square Adjusted
<i>Job satisfaction</i>	0,624	0,613
<i>Organizational performance</i>	0,526	0,499

Sumber: data diolah, (2023)

Tabel tersebut menunjukkan nilai *R Square* pada variabel *job satisfaction* adalah 0,624 atau 62,4%. Kesimpulannya adalah pengaruh variabel *organizational learning* terhadap *job satisfaction* adalah sebesar 62,4 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *R Square* variabel *organizational performance* yaitu sebesar 0,526 atau 52,6%. Kesimpulannya adalah *organizational performance* dipengaruhi *organizational learning* dan *job satisfaction* sebesar 52,6%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

b) Penilaian Goodness of Fit (Gof)

Penilaian Goodness of Fit (Gof) dapat dilihat dari nilai NFI. NFI didefinisikan sebagai 1 dikurangi nilai Chi² dari model yang diusulkan dibagi dengan nilai-nilai Chi² dari model nol. Akibatnya, hasil NFI dalam nilai antara 0 dan 1. Semakin dekat NFI ke 1, semakin baik. Nilai NFI di atas 0,9 biasanya menunjukkan kecocokan yang dapat diterima (Lohmöller, 1989). Berdasarkan hasil penilaian, diperoleh:

Tabel 4 goodness of fit (GoF)

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,101	0,101
d_ULS	0,463	0,463
d_G	0,376	0,376
Chi-Square	78,891	78,891
NFI	0,635	0,635

Sumber: data diolah, (2023)

Nilai tersebut menggambarkan bahwa model dalam penelitian ini telah memiliki *goodness of fit* yang baik dan layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian, dibuktikan dengan nilai NFI sebesar 0,635.

c) Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistic* dan nilai *P-Values*. Penentuan penerimaan hipotesis untuk pengujian pengaruh langsung

adalah jika nilai *T-Statistic* > 1,96 dan nilai *P-Values* < 0,05. Berdasarkan pengujian diperoleh hasil:

Tabel 5 path coefficient (direct effect)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Job satisfaction -> Organizational performance</i>	0,743	0,757	0,162	4,572	0,000
<i>Organizational learning -> Job satisfaction</i>	0,790	0,794	0,055	14,443	0,000
<i>Organizational learning -> Organizational performance</i>	-0,022	-0,034	0,192	0,114	0,909

Sumber: data diolah, (2023)

Tabel tersebut menunjukkan hasil dari pengujian hipotesis, terdapat 2 hipotesis yang diterima, yaitu H2 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 4,572 dan *P-Values* sebesar 0,000, dan H3 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 14,443 dan *P-Values* sebesar 0,000. sedangkan 1 hipotesis lainnya tidak dapat diterima, dikarenakan nilai *T-Statistic* < 1,96 dan *P-Values* > 0,05.

Tabel 6 path coefficient (indirect effect)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Job satisfaction -> Organizational performance</i>					
<i>Organizational learning -> Job satisfaction</i>					
<i>Organizational learning -> Organizational performance</i>	0,586	0,602	0,143	4,095	0,000

Sumber: data diolah, (2023)

Tabel tersebut menunjukkan pengaruh tidak langsung antar *organizational learning* terhadap *organizational performance*. Nilai *T-Statistic* adalah 4,095 dan *P-Values* sebesar 0,000. Kesimpulannya adalah *job satisfaction* mampu memperkuat pengaruh antara *organizational learning* terhadap *organizational performance*.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat tercipta ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Meskipun pada hasil lain menunjukkan *organizational learning* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Di

sisi lain *job satisfaction* mampu menjadi faktor yang mendorong hubungan antara *organizational learning* terhadap *organizational performance*. Pada beberapa kesempatan yang diberikan kepada karyawan terkait pekerjaan, misalnya pelatihan peningkatan keterampilan tidak terlalu dirasakan manfaatnya oleh organisasi. Tapi bagi karyawan itu memberikan hasil yang nyata, sehingga ketika dilihat dari sudut pandang kepuasan bekerja, mereka akan menyatakan puas. Dikarenakan ada hal baru yang mereka dapatkan, misalnya pengetahuan ataupun keterampilan, meskipun hal itu tidak terlalu berdampak pada kinerja organisasi keseluruhan.

UMKM kurang maksimal dalam menyediakan fasilitas untuk pengembangan karyawan. Informasi mengenai pekerjaan terkait, baik itu keterampilan maupun pengetahuan kurang difasilitasi oleh UMKM. Hasilnya adalah organisasi masih belum menjadi tempat untuk pembelajaran yang baik bagi karyawan. Perlu adanya pelatihan dan pengembangan, karena itu penting untuk kinerja organisasi yang berkelanjutan (Aina & Atan, 2020). Lebih lanjut bahwa dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan akan memiliki pandangan yang luas untuk menyelesaikan masalah, serta mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan teknologi terbaru yang digunakan oleh UMKM (Kaur & Preet, 2021; Rodriguez & Walters, 2017). Pentingnya UMKM memberikan fasilitas terkait pembelajaran, karena orientasi pembelajaran memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Sawaean & Ali, 2021). Pembelajaran di tempat kerja memberikan dampak positif pada tingkat *job satisfaction* pegawai (Rowden & Conine, 2005). Hal ini karena karyawan akan mendapatkan pengetahuan dan informasi yang berguna untuk pekerjaannya.

Hasil lain dari penelitian ini adalah *organizational learning* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Organisasi yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan berkembang akan membuat karyawan menemukan hal baru yang bisa membuat mereka puas dalam bekerja. Meskipun hasil *organizational learning* tidak berpengaruh terhadap *organizational performance*, namun temuan menariknya adalah meskipun dengan kontrobusi yang tidak besar dari *organizational learning* tetap mampu untuk meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Hal ini mungkin terjadi karena karyawan mendapatkan pengetahuan, informasi, ataupun adaptasi terhadap lingkungan. Budaya yang terlihat sederhana ini menyebabkan peningkatan kepuasan dan komitmen organisasi (Egan et al., 2004). Hal lain adalah ketika karyawan mendukung program-program terkait

dengan pekerjaan, akan mampu mendorong *job satisfaction*. Partisipasi dalam program pembelajaran di tempat kerja berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan komitmen organisasi (Ryu & Moon, 2019). Upaya-upaya startegis dapat dilakukan untuk bisa memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan melalui pemindaian lingkungan yang efektif, dan manajemen perusahaan yang efektif serta menerapkan struktur yang meningkatkan *job satisfaction* (Onyebuchi et al., 2019).

Job satisfaction menjadi hal yang menarik dalam penelitian ini. Secara umum karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya, akan memperoleh kompensasi secara finansial. Remunerasi dan prestasi kerja berpengaruh positif terhadap dimensi kinerja keuangan seperti laba atas aset, tingkat pertumbuhan turnover, dan profitabilitas, sedangkan lingkungan kerja dan otonomi kerja berpengaruh positif terhadap dimensi kinerja non-keuangan, seperti layanan pelanggan, produktivitas karyawan dan kualitas layanan (Pang & Lu, 2018). Upaya peningkatan *job satisfaction* dapat dilakukan dengan berfokus pada bagian intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan untuk menjaga karyawan tetap termotivasi dan berkomitmen untuk mendorong domain visi dan tujuan organisasi, serta sangat mendorong hasil positif karyawan berikutnya (Onyebuchi et al., 2019). Manajer perlu meningkatkan kepuasan kerja dengan cara meningkatkan komitmen organisasi, dampaknya adalah peningkatan prestasi kerja (Loan, 2020).

Dalam temuan ini *job satisfaction* mampu memediasi hubungan antara *organizational learning* terhadap organizationa performance. Peran ini terjadi karena karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, akan cenderung lebih produktif dan secara personal akan berkomitmen pada tujuan organisasi. Upaya pembelajaran organisasi telah mampu mempengaruhi rasa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan pada saat itu sangat penting dan sangat berarti bagi dirinya (Hendri, 2019). Kepada UMKM UD Sumber Dwi Jaya untuk bisa meningkatkan budaya *organizational learning*, karena ini merupakan cara yang ampuh untuk menumbuhkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi, serta menciptakan tenaga kerja yang sehat dan stabil (Wang, 2007). Dorongan ini akan berdampak positif pula bagi organisasi. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan lebih muncurahkan tenaga dan pikirannya terhadap organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya dan hal ini juga akan meningkatkan kinerja organisasi (Umasangadji, 2022).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, akan meningkatkan kinerja individu dan berpengaruh pada kinerja organisasi. Meskipun tidak terdapat pengaruh secara langsung antara *organizational learning* dan *organizational performance*, namun hubungan kedua variable ini dapat dimediasi oleh *job satisfaction*. Organisasi yang memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk belajar akan menyebabkan karyawan mendapatkan informasi maupun ide-ide dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketika hal ini terjadi ada perasaan kepuasan terhadap hasil kerjanya. UMKM perlu untuk mencari cara agar *job satisfaction* terjaga dengan baik. Perlu adanya sinergi antara manajer dengan karyawan untuk membentuk lingkungan kerja yang nyaman. Ketika karyawan mendukung program yang terkait dengan pekerjaan, akan mampu mendorong *job satisfaction*. Upaya peningkatan *job satisfaction* dapat dilakukan dengan berfokus pada bagian intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan untuk menjaga karyawan tetap termotivasi dalam bekerja. Lebih lanjut upaya tersebut juga dapat dilaksanakan dengan cara meningkatkan komitmen organisasi yang memiliki dampak pada peningkatan prestasi kerja dan *organizational performance*.

DAFTAR REFERENSI

- Afrizal, T. F., Mukhlis, & Musnadi, S. (2021). THE EFFECT OF COMPETENCY, ORGANIZATIONAL INNOVATION AND WORKLOAD ON JOB SATISFACTION AND ITS IMPLICATIONS ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF BPN ACEH. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 04(03). <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2021.3265>
- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Al-Tit, A. A. (2017). Factors affecting the organizational performance of manufacturing firms. *International Journal of Engineering Business Management*, 9. <https://doi.org/10.1177/1847979017712628>
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315–326. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.09.003>
- Batura, N., Skordis-Worrall, J., Thapa, R., Basnyat, R., & Morrison, J. (2016). Is the Job Satisfaction Survey a good tool to measure job satisfaction amongst health workers in Nepal? Results of a validation analysis. *BMC Health Services Research*, 16(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1558-4>
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2015). Measuring the Impact of Learning Organization on

- Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1212>
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3). <https://doi.org/10.1002/hrdq.1104>
- Evenseth, L. L., Sydnes, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review. In *Frontiers in Communication* (Vol. 7). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Hareth, A. A.-W. A., Noor, A. A., Ali, S. M. E., & Aamir, R. H. (2021). Proposed Model for Entrepreneurship, Organizational Culture and Job Satisfaction towards Organizational Performance in International Bank of Yemen. In *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)* (Vol. 5, Issue 1).
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Helijon*, 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16177>
- Kaur, M., & Preet, M. A. (2021). Impact of Workmen Training & Development on Organizational Goal Achievement. *Xajzkjdx.Cn*, March. <http://www.xajzkjdx.cn/gallery/114-feb2020.pdf>
- Khan, M. S., Saengon, P., Charoenpoom, S., Soonthornpipit, H., & Chongcharoen, D. (2021). The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management*, 40(1), 103–115. <https://doi.org/10.3233/HSM-200984>
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su122310061>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Lohmöller, J.-B. (1989). Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares. In *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-52512-4>
- Miah, M. M. (2018). The impact of employee job satisfaction toward organizational performance: A study of private sector employees in Kuching, East Malaysia.

- International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP), 8(12).
<https://doi.org/10.29322/ijsrp.8.12.2018.p8437>*
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). Is organizational culture an antecedent of firm's innovation? | ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Journal of Hydraulic Engineering*, 138(9). <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5–8), 1073–1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
- Onyebuchi, O., Obibhunun, L., & Omah, O. (2019). Impact of Employee Job Satisfaction on Organizational Performance IMPACT OF EMPLOYEE JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Academic Journal of Current Research*, 6(12), 554–563.
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Pangkey, V. L., & Rahayu, N. (2022). The Impact of Hotel Tax Revenue in the COVID-19 Era as an Increase in Regional Original Income in Indonesia. *Jurnal Public Policy*, 8(4). <https://doi.org/10.35308/jpp.v8i4.5848>
- Peschl, M. F. (2022). Learning from the future as a novel paradigm for integrating organizational learning and innovation. *Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0018>
- Ramírez, A. M., Morales, V. J. G., & Rojas, R. M. (2011). Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance. *Engineering Economics*, 22(3). <https://doi.org/10.5755/jee.22.3.521>
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *International Journal Peer Reviewed Journal Refereed Journal Indexed Journal UGC Approved Journal Impact Factor*, 3(10), 206–212. www.wwjmr.com
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55–66. <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i6.995>
- Rowden, R. W., & Conine, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*, 17(4). <https://doi.org/10.1108/13665620510597176>
- Ryu, G., & Moon, S. G. (2019). The effect of actual workplace learning on job satisfaction and organizational commitment: The moderating role of intrinsic learning motive. *Journal of Workplace Learning*, 31(8). <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2019-0061>

- Samoedra, A. D. A., Mulyadi, H., & Furqon, C. (2019). Improving msme performance through organizational learning and competitive advantages. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(3 Special Issue), 262–266.
- Sawaean, F. A. A., & Ali, K. A. M. (2021). The nexus between learning orientation, TQM practices, innovation culture, and organizational performance of SMEs in Kuwait. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 16, 147–172. <https://doi.org/10.28945/4743>
- Tan, F. Z., & Olaore, G. O. (2022). Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 19(2). <https://doi.org/10.1108/xjm-09-2020-0122>
- The impact of organizational resilience on job satisfaction and organizational performance. (2023). *Human Resource Management International Digest*, 31(2), 6–8. <https://doi.org/10.1108/HRMID-11-2022-0277>
- Tripathi, A., & Kalia, P. (2022). Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. *Innovation: Organization and Management*. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2116640>
- Uddin, M. A., Fan, L., & Das, A. K. (2022). A Study of the Impact of Transformational Leadership, Organizational Learning, and Knowledge Management on Organizational Innovation. *Management Dynamics*, 16(2), 42–54. <https://doi.org/10.57198/2583-4932.1068>
- Umasangadji, A. S. (2022). Organizational Culture's Influence on Employee Performance Through Job Satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 5(3). <https://doi.org/10.32535/apjme.v5i3.1641>
- Vnoučková, L. (2013). Employee learning and development in organisations. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 6(3), 179–189. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2013.060305>
- Wang, X. (2007). Learning, job satisfaction and commitment: An empirical study of organizations in China. *Chinese Management Studies*, 1(3). <https://doi.org/10.1108/17506140710779285>
- Wanous, J. P., & Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2). <https://doi.org/10.1037/h0032664>
- Wijaya, S., & Tarigan, J. (2015). Pengaruh organizational learning terhadap competitive advantage melalui accounting information system pada perusahaan manufaktur terbuka. *Business Accounting Review*, 3(2), 61–70.