

Pengaruh *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Outcomes* pada Direktorat Jendral Pajak

Adesius Kevin Gregory, Indra Adithya Wibisana Irawan, Justine Tanuwijaya

Faculty of Economics and Business, Universitas Trisakti

*Correspondence email: adesius122012011019@std.trisakti.ac.id

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational learning culture* terhadap *employee outcomes* pada direktorat jendral pajak. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Sumber data perimer penelitian ini didapatkan melalui hasil kuisioner. Selanjutnya data skunder penelitian ini melalui kajian penelitian terdahulu berupa jurnal. Metode pengumpulan data melalui Teknik observasi, kuisioner dan dokumentasi. Selanjutnya, pengujian analisis penelitian ini terbagi atas uji validitas dan reliabilitas dari 30 responden. Analisis dengan data panel yang terdiri dari 3 (tiga) metode estimasi penelitian yang harus dipilih salah satu yaitu *Common Effect* (CE), *Fixed Effect* (FE) dan *Random Effect* (RE), Hasil menunjukkan bahwa *organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee outcomes*.

Kata kunci: *Organizational; Employee Outcomes; Jendral Pajak.*

Abstract. *This study aims to determine the effect of organizational learning culture on employee outcomes at the Directorate General of Taxes. This research is a type of quantitative research. The primary data source of this research was obtained through the results of a questionnaire. Furthermore, the secondary data of this research is carried out through previous research studies in the form of journals. Methods of data collection through observation techniques, questionnaires and documentation. Furthermore, the analysis of this research is divided into validity and reliability tests of 30 respondents. Analysis with panel data consisting of 3 (three) research estimation methods, one of which must be chosen, namely Common Effect (CE), Fixed Effect (FE) and Random Effect (RE). The results show that organizational learning culture has a positive and significant effect on employees outcomes.*

Keywords: *Employee Outcomes; Organizational; General of Taxes.*

Pendahuluan

Di dunia yang cepat berubah saat ini, menciptakan *organization learning culture* yang menghubungkan pembelajaran organisasi dengan peningkatan kinerja telah menjadi penting bagi kemampuan kompetitif organisasi (Lau *et al.*, 2019). Sebuah organisasi dengan *organization learning culture* dapat mengubah proses pembelajaran menjadi model yang konstruktif, komunikatif dan berbasis kolaboratif, di mana pembelajaran karyawan berlangsung melalui format struktural dan berbasis tugas yang mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan organisasi tertentu (Cummings dan Worley, 2015). Sebuah organisasi dengan budaya belajar memiliki kapasitas untuk membantu karyawan mengubah hambatan (Watkins dan Marsick, 1997). Tantangan yang tidak dapat diatasi dapat muncul karena pegawai dari unit kerja tertentu harus mengatasi tugas-tugas baru dan sering berkomunikasi dan berkolaborasi dengan kelompok dari departemen lain (Lin dan Huang, 2021). Ketidakpastian pekerjaan dan ambiguitas peran dapat menyebabkan ketidakamanan karir di angkatan kerja yang ada dan karyawan dapat mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan, sebagai lawan untuk menjaga komitmen pekerjaan mereka (Lin dan Chen, 2009). Sehingga *organization learning culture* dibuat untuk membantu karyawan menyesuaikan, beradaptasi, dan berkembang, mereka cenderung mempertahankan kepuasan dalam pekerjaan mereka dan loyalitas serta kinerja mereka tetap tinggi ketika mereka menghadapi transisi di perusahaan (Lin dan Huang, 2021).

Organization learning culture mendorong pegawai untuk belajar terus menerus dan kolaboratif untuk meningkatkan atau mempertahankan kompetensi untuk kinerja yang lebih baik (Lin dan Huang, 2021). Dengan menciptakan budaya *knowledge inquiry and sharing*, organisasi dapat tumbuh secara konstruktif dan berkembang dalam transformasi organisasi dengan kemampuan untuk membentuk kembali sikap, perilaku, dan keterlibatan karyawan (Sidani dan Reese, 2018). Lingkungan yang didorong oleh budaya belajar, karyawan didorong untuk memperoleh, mendistribusikan, mengintegrasikan, membuat dan mentransfer informasi dan pengetahuan kepada rekan kerja dan terbuka terhadap berbagai kemungkinan untuk pembentukan transformasi berkelanjutan ke arah yang lebih baik (Sidani dan Reese, 2018). Dampak kontekstual OLC memberdayakan karyawan untuk menghadapi tantangan dan hambatan secara lebih positif karena budaya tempat kerja meningkatkan kemauan mereka untuk terus belajar (Lin dan Huang, 2021). Pengembangan OLC penting ketika organisasi menghadapi perubahan yang tak terhindarkan dalam struktur, strategi, dan metode operasionalnya. OLC memberi karyawan tingkat kepuasan yang lebih besar mengenai pekerjaan mereka, dan OLC memungkinkan karyawan untuk menghadapi perubahan dengan cara yang lebih positif dan membuat mereka lebih bersedia untuk tinggal. OLC dapat membantu organisasi dan karyawan untuk

mempersiapkan pola pikir pembelajaran dan dapat memberikan dukungan yang signifikan dalam bereaksi terhadap perubahan organisasi (Lin dan Huang, 2021). Dengan pelatihan atau lokakarya yang terorganisir dengan baik untuk tempat kerja dan rekan kerja yang baru bergabung, karyawan diberikan kesadaran yang lebih besar tentang peran, kemampuan, dan posisi mereka dalam proses transformasi organisasi (Lin dan Huang, 2021). Studi sebelumnya telah menemukan bahwa lingkungan dan budaya organisasi dapat membantu mempromosikan pembelajaran karyawan, motivasi untuk mentransfer pembelajaran, kemampuan inovasi, komitmen organisasi, *job satisfaction*, dan *turnover intention* (Emami *et al.*, 2012; MacIntosh dan Doherty, 2010; Egan *et al.*, 2004; Joo, 2010; Lien *et al.*, 2006; Wang dan Ellinger, 2011; Watkins dan Kim, 2018).

Kepuasan kerja biasanya digunakan sebagai indikator untuk mengevaluasi sikap kerja karyawan yang dipengaruhi oleh peristiwa organisasi seperti perubahan organisasi (Tong *et al.*, 2015). Namun demikian, terdapat penelitian terbatas yang mengeksplorasi hubungan antara kepuasan kerja dan OLC (Egan *et al.*, 2004; Emami *et al.*, 2012; Islam *et al.*, 2012; Lin *et al.*, 2019). Sampai saat ini, bukti empiris kurang dalam hubungan integratif antara OLC, kepuasan kerja, niat berpindah dan perilaku dalam peran (Lin dan Huang, 2021). Namun demikian, hanya beberapa peneliti (Emami *et al.*, 2012; Islam *et al.*, 2012) yang telah mengkonseptualisasikan dan memvalidasi bagaimana kepuasan kerja dapat berperan dalam memediasi OLC dan niat berpindah di lingkungan tempat kerja. Adapun secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational learning culture* terhadap *employee outcomes* pada direktorat jendral pajak.

Tinjauan Literatur

Organizational Learning Culture dan In-role Behavior

Organisasi dapat mengarahkan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan menggunakan pembelajaran dan pengembangan profesional sebagai cara untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah dan tantangan. Pentingnya budaya pembelajaran organisasi di lingkungan kerja yang semakin beragam saat ini. Budaya pembelajaran organisasi yang menciptakan iklim yang mendukung untuk bertukar ide dan mentransfer pengetahuan mereka ke seluruh organisasi. Budaya pembelajaran organisasi yang mapan dapat mendorong karyawan dan pemimpin untuk terlibat dalam kesempatan belajar untuk peningkatan pribadi, profesional, dan organisasi (Nam dan Park, 2019). Sebuah *organizational learning culture* dapat meningkatkan *employees' job performance* (Lin dan Huang, 2021; dan Nam dan Park, 2019) yang berarti budaya pembelajaran organisasi dapat berkontribusi untuk mempromosikan kinerja kerja individu dalam pengaturan organisasi dan selain itu budaya pembelajaran organisasi mendorong anggota organisasi untuk belajar terus menerus dan kolaboratif untuk meningkatkan atau mempertahankan kompetensi untuk kinerja yang lebih baik (Lin dan Huang, 2021).

H1: Terdapat pengaruh pengaruh *organizational learning culture* terhadap *in-role behavior*

Organizational Learning Culture dan Work-life Balance

Perusahaan yang telah mengembangkan budaya yang kuat, misalnya budaya WLB yang kuat, mungkin juga pandai mentransfer, mengubah dan memperbarui pengetahuan, serta memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru (Huber, 1991). Budaya WLB adalah alat manajemen, tujuannya adalah untuk mencapai tujuan manajemen, bukan hanya manajer yang perlu memikirkan bagaimana mewujudkannya atau bagaimana berfungsi secara berbeda semua anggota organisasi – perlu mempertimbangkan apa tanggung jawab mereka dan peran dalam budaya seperti itu. Oleh karena itu, dari sudut pandang organisasi, kami berpikir bahwa untuk mempelajari sesuatu, anggota organisasi perlu mencapai semacam konsensus. Sebuah organisasi tertentu, pengetahuan, baik eksternal maupun internal organisasi, perlu diperiksa secara kritis karena mungkin relevan untuk mendapatkan pandangan terbaru tentang WLB dan untuk memahami dampaknya (Cegarra-Navarro *et al.*, 2009) Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah bahwa learning adalah solusi penting untuk WLB.

H2: Terdapat pengaruh *organizational learning culture* terhadap *work-life balance*

Organizational Learning culture dan Job Satisfaction

Dampak kontekstual OLC memberdayakan karyawan untuk menghadapi tantangan dan hambatan secara lebih positif karena budaya tempat kerja meningkatkan kemauan mereka untuk terus belajar. Oleh karena itu, OLC memungkinkan karyawan untuk lebih responsif dan berorientasi pada tujuan dan menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka (Lin *et al.*, 2019). Dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, organisasi harus mempertahankan tingkat pembelajaran yang tinggi dan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan (Allouzi *et al.*, 2018). Selain itu, kepuasan kerja merupakan aspek penting yang mempengaruhi efisiensi dan keunggulan kompetitif perusahaan (Kiarie *et al.*, 2018). Organisasi dengan kerangka pembelajaran yang solid berada dalam posisi yang baik untuk mengubah proses mereka sesuai kebutuhan dalam lingkungan yang agresif dan kompetitif saat ini (Bhaskar dan Mishra, 2017). Orinda *et al.* (2020) temuan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan karyawan.

H3: Terdapat pengaruh *organizational learning culture* terhadap *job satisfaction*

Organizational Learning Culture dan Turnover Intention

Dampak kontekstual OLC memberikan karyawan daya ungkit untuk menghadapi hambatan dan tantangan dengan kapasitas yang lebih besar karena budaya kerja mereka telah meningkatkan semangat mereka untuk terus belajar tentang bidang keahlian masing-masing (Lin et al., 2021). OLC dapat mempromosikan penyelidikan dan dialog di tingkat individu, tim dan organisasi, dan dapat memberdayakan karyawan dengan visi kolektif yang menghubungkan organisasi dengan lingkungan yang berubah, sehingga OLC dianggap berhubungan positif dengan komitmen karyawan terhadap organisasi (Cummings and Worley, 2015). OLC bermanfaat bagi karyawan ketika mereka memfasilitasi akomodasi dan dukungan yang dibutuhkan melalui pembelajaran di dalam perusahaan. Ketika sebuah organisasi membantu karyawannya dengan strategi mengatasi perubahan yang direncanakan, mereka lebih bersedia untuk tetap bersama perusahaan (Lin dan Huang, 2021).

H4: Terdapat pengaruh *organizational learning culture* terhadap *turnover intention*

Job Satisfaction dan In-role Behavior

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban atas berhasil tidaknya tujuan organisasi yang telah ditentukan. Atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali kinerja menjadi sangat buruk atau semuanya berjalan salah. Manajer sering tidak tahu bagaimana kinerja telah menurun begitu parah sehingga perusahaan/lembaga menghadapi krisis yang serius. Akibat mengabaikan penurunan kinerja, organisasi memperoleh kesan buruk (Sembiring et al., 2019). Nasurdin et al. (2020) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja. Lin dan Huang (2021) mengasumsikan bahwa karyawan yang merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin untuk memenuhi ekspektasi kinerja dalam peran. Kepuasan yang menimbulkan efek positif akan menghasilkan kinerja yang baik sehingga tujuan perusahaan dapat dengan mudah tercapai (Sembiring et al., 2019).

H5: Terdapat pengaruh *job satisfaction* terhadap *in-role behavior*

Job Satisfaction dan Work-life Balance

Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada pengaruh WLB terhadap kepuasan kerja, bukan sebaliknya. Meskipun sangat sulit untuk menentukan urutan hubungan yang tepat antara kepuasan kerja dan WLB, secara logis dapat dikatakan bahwa karyawan yang bahagia di tempat kerja cenderung membawa keseimbangan antara pekerjaan dan rumah daripada mereka yang tidak bahagia. Ketidakpuasan kerja mungkin memiliki efek limpahan pada WLB karena karyawan cenderung meneruskan perasaan yang mereka temui dalam organisasi ke rumah dan kehidupan (Aruldoss et al., 2021)

H6: Terdapat pengaruh *job satisfaction* terhadap *work-life balance*

Job Satisfaction dan Turnover Intention

Kepuasan kerja karyawan meningkat dan niat berpindah berkurang ketika mereka menemukan bahwa organisasi mereka peduli dengan perencanaan karir mereka dan mendukung pengembangan profesional mereka, serta menghargai kontribusi mereka (Harden et al., 2018). Meningkatkan kepuasan kerja bermanfaat baik bagi organisasi dalam hal biaya dan operasi melalui pengurangan pergantian karyawan dan efisiensi yang direalisasikan. Ketika karyawan merasa puas dengan organisasi yang mereka layani, mereka cenderung menjadi karyawan yang terlibat yang merupakan bagian dari tenaga kerja yang sehat dengan niat berpindah yang lebih rendah (Lin dan Huang, 2020).

H7: Terdapat pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention*

In-role Behavior dan Turnover Intention

Turnover intention merupakan masalah yang serius terutama saat ini dimana karyawan meninggalkan organisasi atau memecat mereka. *Turnover intention* adalah rencana karyawan organisasi untuk meninggalkan pekerjaan mereka (Saeed et al., 2014). Penelitian sebelumnya menunjukkan pengaruh kinerja kerja terhadap *turnover intention*. Disarankan bahwa yang berkinerja lebih baik lebih mungkin untuk meninggalkan organisasi daripada rekan-rekan mereka yang berkinerja buruk, berkinerja buruk lebih rentan untuk meninggalkan organisasi daripada yang berkinerja tinggi (Yucel, 2021).

H8: Terdapat pengaruh *in-role behavior* terhadap *turnover intention*

Work-life Balance dan Turnover Intention

Praktik organisasi yang menangani masalah yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan dan tanggung jawab keluarga dicirikan sebagai praktik WLB. Harapan karyawan dari organisasi adalah bekal untuk praktik WLB yang cenderung memenuhi kebutuhan/keinginan mereka dan memperkuat kemampuan mereka untuk memenuhi pekerjaan dan tanggung jawab terkait keluarga. Di sisi lain, organisasi mengharapkan karyawan untuk memenuhi persyaratan

pekerjaan mereka dan tetap bersama organisasi untuk jangka waktu yang lama (Devadhasan et al., 2021). Adriano dan Callaghan (2020) menyatakan peningkatan konflik keseimbangan kehidupan kerja secara signifikan terkait dengan peningkatan niat untuk berhenti.

H9: Terdapat pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*

Mediasi *Job Satisfaction* dalam Pengaruh *Organizational Learning Culture* Terhadap *In-role Behavior* dan *Turnover Intention*

Selama perubahan organisasi, kepuasan kerja, selain niat berpindah karyawan dan kinerja individu, merupakan faktor berpengaruh yang harus dipertimbangkan dalam mengelola stabilitas kerja karyawan dalam masa transisi (Cullen et al., 2014). Lin dan Huang (2021) memverifikasi hubungan yang ada antara OLC, niat berpindah dan perilaku dalam peran yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

H10a: Terdapat pengaruh *organizational learning culture* terhadap *in-role behavior* melalui *job satisfaction*

H10b: Terdapat pengaruh *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction*

Metode

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Sumber data primer penelitian ini didapatkan melalui hasil kuisioner. Selanjutnya data skunder penelitian ini melalui kajian penelitian terdahulu berupa jurnal. Metode pengumpulan data melalui Teknik observasi, kuisioner dan dokumentasi. Selanjutnya, pengujian analisis penelitian ini terbagi atas uji validitas dan reliabilitas dari 30 responden. Kemudian, setelah di uji validitas serta reabilitas selanjutnya melakukan uji normalitas data, heterokedasitas, autokolerasi dan uji multikolinieritas. Setelah itu, melakukan uji kesamaan secara seluruhnya menggunakan analisis regresi data panel yang terdiri dari 3 (tiga) metode estimasi penelitian yang harus dipilih salah satu yaitu *Common Effect* (CE), *Fixed Effect* (FE) dan *Random Effect* (RE), dilanjutkan dengan uji *Chow*, uji *Hausman* dan Uji Lagrange Multipler untuk memastikan metode mana yang dipilih. Kriterianya untuk mengetahui pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen serta pengaruh tidak langsung melalui variabel *intervening*. Adapun dasar pengambilan keputusan adalah jika signifikansi (nilai p) < 0,05, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima; atau signifikansi (nilai p) > 0,05 maka H₀ diterima dan H₁ ditolak.

Hasil

Tabel 1
Uji Validitas

No. Item	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
1	0.699	0.263	Valid
2	0.622	0.263	Valid
3	0.594	0.263	Valid
4	0.818	0.263	Valid
5	0.769	0.263	Valid
6	0.834	0.263	Valid
7	0.794	0.263	Valid
8	0.633	0.263	Valid
9	0.748	0.263	Valid
10	0.649	0.263	Valid
11	0.802	0.263	Valid
12	0.502	0.263	Valid
13	0.726	0.263	Valid
14	0.799	0.263	Valid
15	0.599	0.263	Valid
16	0.612	0.263	Valid
17	0.564	0.263	Valid
18	0.878	0.263	Valid
19	0.719	0.263	Valid
20	0.664	0.263	Valid
21	0.754	0.263	Valid
22	0.623	0.263	Valid
23	0.788	0.263	Valid
24	0.589	0.263	Valid
25	0.852	0.263	Valid
26	0.632	0.263	Valid
27	0.716	0.263	Valid

28	0.789	0.263	Valid
29	0.629	0.263	Valid
30	0.245	0.263	Valid
31	0.644	0.263	Valid
32	0.708	0.263	Valid
33	0.729	0.263	Valid
34	0.811	0.263	Valid
35	0.652	0.263	Valid
36	0.667	0.263	Valid

Sumber: data olahan

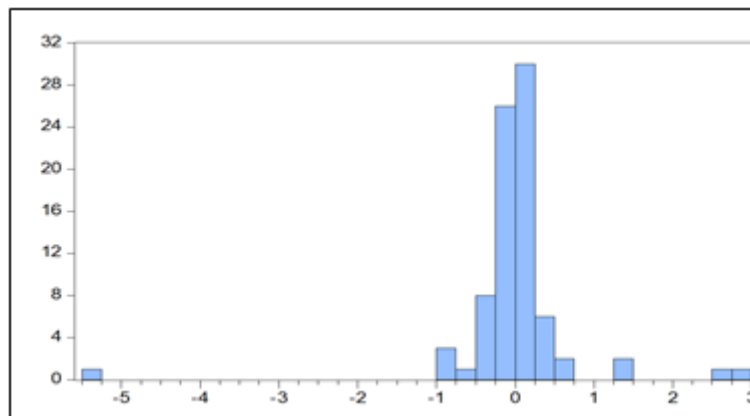
Tabel 1 diketahui bahwa semua butir pernyataan memperoleh nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ atau secara garis besar 36 butir pernyataan memperoleh nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Sementara tidak ada item yang tidak valid, karena tidak memenuhi ketentuan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Tabel 2
Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	36

Sumber: data olahan

Tabel 2 uji reliabilitas angket Pengaruh asimetri informasi, kesesuaian kompetensi dan ketaatan aturan akuntansi terhadap kecurangan akuntansi diperoleh nilai reliabilitas sebesar $r_{hitung} = 0,765$. Kemudian dibandingkan dengan r_{tabel} pada interval kepercayaan 95% atau alpha sebesar 5% dengan $N = 36$ untuk *Product Moment* yaitu senilai 0,263. Nilai reliabilitas $0,765 > 0,263$ ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Dengan demikian seluruh item dinyatakan reliabel. Gambar 1 uji *Jarque-Bera* pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Jarque-Bera* adalah sebesar 2074,191 dengan probabilitas 0,0833. Karena nilai probabilitas $0,0833 > 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa residual dalam model penelitian ini berdistribusi normal.



Sumber: data olahan

Gambar 1
Uji Normalitas

Tabel 3 terlihat bahwa masing-masing variabel independen yang digunakan telah memiliki *centered* VIF dibawah 10 sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel independen yang digunakan terbebas dari gejala multikolinieritas.

Tabel 3
Uji Multikolinieritas

Variable	Coefficient Variance	Uncentered VIF	Centered VIF
C	4.099045	344.1194	NA
X	6.72E-05	7.720654	1.867508
Y	5.83E-05	12.90828	1.943429
Z	0.005582	397.5316	1.177149

Sumber: data olahan

Tabel 4
Uji Heterokedasitas

F-statistic	0.777227	Prob. F(3,77)	0.5103
Obs*R-squared	2.380716	Prob. Chi-Square(3)	0.4972
Scaled explained SS	45.14494	Prob. Chi-Square(3)	0.0000

Sumber: data olahan

Tabel 4 terlihat bahwa Nilai Prob. F hitung sebesar 0,5103 kurang dari tingkat alpha 0,05 sehingga, berdasarkan uji hipotesis H_a diterima yang artinya seluruh variabel penelitian yang akan dibentuk ke dalam model regresi terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

Tabel 5
Uji Autokolerasi

F-statistic	1.262597	Prob. F(2,75)	0.2889
Obs*R-squared	2.638377	Prob. Chi-Square(2)	0.2674

Sumber: data olahan

Tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai F value sebesar 0,2889, yang mana lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah autokorelasi.

Tabel 6
Uji Chow

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	0.764579	(26,51)	0.7683
Cross-section Chi-square	26.661088	26	0.4273

Sumber: data olahan

Tabel 6 dapat diketahui bahwa probabilitas *Cross section f* sebesar 0,7683 lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan H_a diterima dan model *common effect*.

Tabel 7
Uji Hausman

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	0.000149	3	1.0000

Sumber: data olahan

Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai Prob. *Cross-section F* sebesar 1,0000 yang nilainya $> 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa model *random effect* lebih tepat dibandingkan dengan model *fixed effect*.

Tabel 8
Uji Lagrange Multiplier

	Cross-section	Time	Both
Breusch-Pagan	0.509451 (0.4754)	0.003989 (0.9496)	0.513440 (0.4737)

Sumber: data olahan

Tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai Prob. *Cross-section F* sebesar 0,4754 yang nilainya $> 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa model *common effect* lebih tepat dibandingkan dengan model *random effect*.

Tabel 9
Uji Regresi Data Panel

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-4.752126	2.024610	-2.347181	0.0215
X1	0.015436	0.002195	1.883627	0.0634
X2	0.005355	0.004635	0.701301	0.4852
X3	0.130469	0.072713	1.330106	0.0639
X4	0.225436	0.008195	1.093627	0.0634
X5	0.005355	0.007635	0.701301	0.4852
X6	0.032122	0.002879	0.761521	0.3372
X7	0.231001	0.002442	0.722281	0.2213

X8	-2.112126	2.021610	-1.317181	0.0215
X9	0.015436	0.008195	1.463627	0.0634
Z1	0.005355	0.007635	0.701301	0.4852
Z2	0.130469	0.071713	1.810106	0.0639
R-squared	0.120448	Mean dependent var		0.083869
Adjusted R-squared	0.086180	S.D. dependent var		1.027540
S.E. of regression	0.982266	Akaike info criterion		2.850213
Sum squared resid	74.29323	Schwarz criterion		2.968458
Log likelihood	-111.4336	Hannan-Quinn criter.		2.897654
F-statistic	3.514864	Durbin-Watson stat		1.681879
Prob(F-statistic)	0.019035			

Sumber: data olahan

Berdasarkan hasil uji regresi panel tersebut maka dapat disimpulkan hipotesisnya sebagai berikut dibawah ini :

1. Pengaruh *Organizational learning culture* terhadap *in role behavior*
 Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa *organizational learning culture* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,0634 > 0,05. Karena nilai probability besar dari taraf signifikansi 5%, menunjukkan bahwa variabel tersebut secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap *in role behavior* dan hal ini berarti bahwa H1 ditolak.
2. Pengaruh *Organizational learning culture* terhadap *work life balance*
 Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa *organizational learning culture* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,04852 > 0,05. Karena nilai probability besar dari taraf signifikansi 5%, menunjukkan bahwa variabel tersebut secara parsial berpengaruh terhadap *work life balance* dan hal ini berarti bahwa H2 diterima.
3. Pengaruh *Organizational learning culture* terhadap *job satisfaction*
 Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa *organizational learning culture* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,0639 > 0,05. Karena nilai probability besar dari taraf signifikansi 5%, menunjukkan bahwa variabel tersebut secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* dan hal ini berarti bahwa H3 ditolak.
4. Pengaruh *Organizational learning culture* terhadap *turnover intention*
 Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa *organizational learning culture* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,0634 > 0,05. Karena nilai probability besar dari taraf signifikansi 5%, menunjukkan bahwa variabel tersebut secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dan hal ini berarti bahwa H4 ditolak.
5. Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *in role behavior*
 Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa *job satisfaction* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,4852 > 0,05. Karena nilai probability besar dari taraf signifikansi 5%, menunjukkan bahwa variabel tersebut secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap *in role behavior* dan berarti bahwa H5 ditolak.
6. Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *work life balance*
 Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa *job satisfaction* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,3372 > 0,05. Karena nilai probability besar dari taraf signifikansi 5%, menunjukkan bahwa variabel tersebut secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap *work life balance* dan berarti bahwa H6 ditolak.
7. Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *turnover intention*
 Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa *job satisfaction* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,2213 > 0,05. Karena nilai probability besar dari taraf signifikansi 5%, menunjukkan bahwa variabel tersebut secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dan berarti H7 ditolak.
8. Pengaruh *In role behavior* terhadap *turnover intention*
 Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa *in role behavior* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,0215 > 0,05. Karena nilai probability kecil dari taraf signifikansi 5%, menunjukkan bahwa variabel tersebut secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* hal ini berarti bahwa H8 diterima.
9. Pengaruh *work life balance* terhadap *tunrover intention*
 Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa *work life balance* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,0634 > 0,05. Karena nilai probability besar dari taraf signifikansi 5%, menunjukkan bahwa variabel tersebut secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dan berarti bahwa H9 ditolak.
10. Pengaruh *Organizational learning culture* terhadap *in role behavior* melalui *job satisfaction*
 Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa *organizational learning culture* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,4852 > 0,05. Karena nilai probability besar dari taraf signifikansi 5%, hal ini berarti bahwa *organizational learning culture* tidak signifikan pengaruhnya terhadap *in role behavior* melalui *job satisfaction* sehingga H10a ditolak.
11. Pengaruh *Organizational learning culture* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction*
 Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa *organizational learning culture* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,0639 > 0,05. Karena nilai probability besar dari taraf signifikansi 5%, hal ini berarti bahwa *organizational learning culture* tidak signifikan pengaruhnya terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* sehingga H10b ditolak.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa *organizational learning culture* berpengaruh positif terhadap *in-role behavior*. Selanjutnya, *organizational learning culture* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*. *Organizational learning culture* berpengaruh juga terhadap *job satisfaction*. Kemudian, *organizational learning culture* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Pada variabel *job satisfaction* juga berpengaruh positif terhadap *in-role behavior*. Selanjutnya, *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*. *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Pada *in-role behavior* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Selanjutnya, *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* dan *organizational learning culture* berpengaruh terhadap *in-role behavior* melalui *job satisfaction*. Pada *organizational learning culture* juga berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction*.

Daftar Pustaka

- Adriano, J., & Callaghan, C. W. 2020. Work-life balance, job satisfaction and retention: Turnover intentions of professionals in part-time study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1). doi:<https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.3028>
- Allouzi, R. A. R., Suifan, T. S., & Alnuaimi, M. 2018. Learning organizations and innovation mediated by job satisfaction. *International Journal of Business and Economics Research*, 7(1), 7- 19.
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. 2021. The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36-62. doi:10.1108/JAMR-05-2020-0082
- Bhaskar, A. U., & Mishra, B. 2017. Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance. *International Journal of Emerging Markets*.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. 2015, *Organization Development and Change*, 10th ed., South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
- Devadhasan, B. D., Meyer, N., Vetrivel, S. C., & Magda, R. 2021. The Mediating Role of Person-Job Fit between Work-Life Balance (WLB) Practices and Academic Turnover Intentions in India's Higher Educational Institutions. *Sustainability*. doi:<https://doi.org/10.3390/su131910497>
- Egan, T.M., Yang, B. and 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), 279-301.
- Emami, R., Moradi, E., Idrus, D. and Almutairi, D.O. 2012, Investigating the relationship between organizational learning culture, job satisfaction and turnover intention in it SMEs, *International Journal of Innovative Ideas*, 12(1), 8-23.
- Cegarra JG and Wensley A, 2009, Congenital Learning in the Spanish Telecommunication Industry, *Journal of Business Venturing*, 24(6), 533-543.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.P. and Victor, B. 2003, The effects of ethical climates on organizational commitment: a two-study analysis, *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.
- Harden, G., Boakye, K.G. and Ryan, S. 2018, Turnover intention of technology professionals: a social exchange theory perspective, *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300.
- Huber GP, 1991, Organizational learning the contributing processes and the literatures *Organization Science* 2(1), 88-115.
- Islam, T., Khan, S.U.R., Aamir, M. and Ahmad, U.N.U. 2012, Turnover intentions: the influence of organizational learning culture and multi foci citizenship behaviors, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 650-661.
- Joo, B.K. 2010, Organizational commitment for knowledge workers: the roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention, *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Kiarie, M. A. W., Maru, L., Cheruiyot, T. K., Muange, R., Nehemiah, C. K., Abdi, M., . . . Kisia-Omondi, R. 2018. Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya. *International Journal of Commerce and Management*, 6(4).
- Lau, K.W., Lee, P.Y. and Chung, Y.Y. 2019, A collective organizational learning model for organizational development, *The Leadership and Organization Development Journal*, 40(1), 107-123.
- Lien, B.Y., Hung, R.Y., Yang, B. and Li, M. 2006, Is the learning organization a valid concept in the Taiwanese context?, *International Journal of Manpower*, 27(2), 189-203.
- Lin, C.-Y., & Huang, C.-K. 2021. Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423. doi:10.1108/IJM-08-2018-0281

- Lin, C.-Y., Huang, C.-K. and Zhang, H. 2019, Enhancing employee job satisfaction via e-learning: the mediating role of an organizational learning culture, *International Journal of Human-Computer Interaction*, 35(7), 584-595.
- Lin, W.-J. and Chen, H.-C. 2009, A longitudinal field study of the effects of employees' perceived uncertainty, perceived restructuring effect, attitude toward change on their work attitude in the early stage of organizational restructuring: an organizational socialization theory perspective, *Sun Yat-Sen Management Review*, 17(2), 295-337.
- MacIntosh, E.W. and Doherty, A. 2010, The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave, *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- Nam, K.-A., & Park, S. 2019. Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *International Society for Performance Improvement*. doi:10.1002/piq.21292
- Nasurdin, A. M., Tan, C. L., & Khan, S. N. 2020. Can high performance work practices and satisfaction predict job performance? An examination of the Malaysian private healthcare sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*. doi:10.1108/IJQSS-06-2019-0090
- Orinda, G., Chepkwony, J., & Limo, P. 2020. Organizational Learning, Employee Satisfaction and Employee Loyalty in The Banking Sector, Nairobi County, Republic of Kenya. *Journal of Business Management and Economic Research*, 4(6), 425-440. doi:10.29226/TR1001.2021.238
- Saeed, I., Waseem, M., & Sikander, S. 2014. The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 242-256.
- Sembing, N., Nimran, U., Astuti, E. S., & Utami, H. N. 2019. The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*. doi:10.1108/IJOA-10-2019-1908
- Sidani, Y. and Reese, S. 2018, A journey of collaborative learning organization research: interview with Victoria Marsick and Karen Watkins, *The Learning Organization*, 25(3), 199-209.
- Tong, C., Tak, W.I.W. and Wong, A. 2015, The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: the perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong, *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 19-47.
- Wang, Y.L. and Ellinger, A.D. 2011, Organizational learning: perception of external environment and innovation performance, *International Journal of Manpower*, 32(Nos 5/6), 512-536.
- Watkins, K.E. and Kim, K. 2018, Current status and promising directions for research on the learning organization, *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15-29.
- Watkins, K.E. and Marsick, V.J. 1997, Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, *Partners for the Learning Organization*, Warwick, RI.
- Yücel, 2021. Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance during the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences*, 81(11). doi:https://doi.org/10.3390/admsci1103008