

PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN, PEMBELAJARAN KARYAWAN, DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KERJA KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI

Oleh:

¹Khairunnisa Salsabila Irwan, ²FX.Suwarto

^{1,2}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Esa Unggul
Jl. Arjuna Utara No.9, Duri Kepa, Kec. Kb. Jeruk, Kota Jakarta Barat
Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11510.

e-mail: ksalsabilairwan@student.esaunggul.ac.id¹, fx.suwarto@esaunggul.com²

ABSTRACT

This study was conducted to analyze the influence of training, learning, and employee development on employee performance and organizational culture. This study used 253 respondents from different industries and companies with purposive sampling techniques, using an online survey method and questionnaires. In addition, the analysis was conducted using PLS-SEM modeling. The results of this study found that employee training had a positive influence on employee performance. Employee development has a positive influence on employee job performance. Organizational culture also has a positive influence on employee job performance. Employee training has a positive influence on work culture, and employee development also has a positive influence on organizational culture. However, there are studies that show negative results, namely between employee learning and employee work performance, as well as between employee learning and organizational culture. This study shows the importance of the company's role in providing training and development to employees to support employee work performance and organizational culture.

Keywords: *Employee Training, Organizational Culture, Employee Performance*

ABSTRAK

Studi ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, pembelajaran, serta pengembangan karyawan terhadap kinerja kerja karyawan dan budaya organisasi. Studi ini menggunakan 253 responden pada industry dan perusahaan yang berbeda dengan teknik purposive sampling, menggunakan metode survey online, menggunakan kuesioner. Selain itu, analisis dilakukan menggunakan Modeling PLS-SEM. Hasil dari studi ini menemukan bahwa pelatihan karyawan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan. Pengembangan karyawan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan. Budaya organisasi juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan. Pelatihan karyawan memberikan pengaruh positif terhadap budaya kerja serta pengembangan karyawan juga memberikan pengaruh yang positif terhadap budaya organisasi. Namun terdapat penelitian yang menunjukkan hasil yang tidak positif yaitu antara pembelajaran karyawan terhadap kinerja kerja karyawan dan juga antara pembelajaran karyawan terhadap budaya organisasi. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa pentingnya peran perusahaan dalam memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan untuk mendukung kinerja kerja karyawan dan juga budaya organisasi.

Kata Kunci: Pelatihan Karyawan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Salah satu fokus yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam mengembangkan karakteristik perusahaan agar dapat bersaing dalam pasar adalah dengan memperhatikan performa kerja karyawannya sebagai suatu keunggulan strategis (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Performa kerja karyawan dapat dikatakan sebagai variabel paling penting dalam manajemen suatu perusahaan (Lopez-Cabarcos et al., 2022). Untuk meningkatkan performa kerja karyawan dapat dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan pelatihan bagi karyawannya (Murni, 2019), kemudian juga dengan membentuk budaya organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut (Almarashdah, 2024).

Dengan menerapkan budaya organisasi pada perusahaan, maka perusahaan dapat mencapai kinerja karyawan yang optimal yang didukung dengan program pendukung bagi kesejahteraan karyawan (Bilgihan & Nejad, 2015). Dalam rangka memelihara budaya organisasi perusahaan perlu membangun kreativitas karyawan, meningkatkan pengetahuan karyawan secara efektif dengan memberikan pengetahuan yang relevan dengan tren baru dan praktik kerja dalam perusahaan (Thumbi et al., 2020). Seiring dengan kompleksitas dan tantangan yang bermunculan dalam lingkungan kerja, karyawan harus dilengkapi dengan pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran (Ye et al., 2017) agar nantinya dapat mengantarkan kepada tujuan organisasi (Gumede et al., 2023). Oleh karena itu, dalam suatu organisasi setiap karyawan atau staff yang pernah mengikuti pelatihan dan pengembangan akan dipandang sebagai karyawan yang sangat penting dan berpengaruh karena dengan kehadirannya dapat memenuhi tujuan dan sasaran strategi utama bisnis perusahaan (Farooq et al, 2018).

Penelitian terkait dengan variabel pelatihan karyawan, performa kerja karyawan, budaya organisasi telah dilakukan penelitian dengan merujuk pada jurnal penelitian oleh Almarashdah (2024). Kemudian pada penelitian ini penulis juga menambahkan beberapa variabel lain sebagai modifikasi yaitu variabel pembelajaran karyawan dan variabel pengembangan karyawan yang didukung oleh jurnal rujukan penelitian sebelumnya diantaranya adalah hubungan antara pembelajaran karyawan dengan performa kerja karyawan serta pembelajaran karyawan dengan budaya organisasi yang telah (Kumar et al., 2023). Kemudian hubungan pengembangan karyawan dengan performa kerja karyawan (Sendawula et al., 2018). Hubungan antara pelatihan karyawan dengan budaya organisasi dan pengembangan karyawan dengan budaya organisasi (Kissack & Callahan, 2009).

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melengkapi dan juga memberikan pengetahuan mengenai pelatihan karyawan, pembelajaran karyawan, pengembangan karyawan, budaya organisasi, serta performa kerja karyawan. Diharapkan kedepannya juga bahwa penelitian ini bukan hanya sekadar memberikan informasi namun juga menumbuhkan kesadaran kepada karyawan dan juga organisasi/perusahaan akan pentingnya pelatihan karyawan, pembelajaran karyawan, pengembangan karyawan bagi performa kerja karyawan dan juga bagi budaya organisasi yang diperlukan dalam perusahaan.

Pelatihan karyawan menurut Choudhury et al. (2019) didefinisikan sebagai program yang bertujuan untuk menyediakan informasi baru, keterampilan, atau kesempatan untuk pengembangan profesional bagi karyawan. Dalam hal ini, perusahaan percaya bahwa melalui pelatihan dan pengembangan, mereka dapat memperoleh serta saling bertukar pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas atau fungsi tertentu yang sangat penting (Nzimakwe & Utete 2024). Selain itu, dalam penelitian Gumede et al. (2023), dijelaskan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang memungkinkan individu untuk mempelajari informasi baru, mengulang

materi yang sudah dipelajari, serta memperkuat pengetahuan dan keterampilan yang telah ada. Ametepe et al. (2023) juga menyebutkan bahwa pelatihan karyawan adalah proses sistematis yang dirancang untuk mendukung karyawan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, serta mengembangkan perilaku yang konstruktif melalui pengalaman belajar yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Pembelajaran adalah suatu proses induktif di mana individu diberi kesempatan untuk mengeksplorasi dan bereksperimen dengan tugas tertentu, dengan tujuan untuk menyimpulkan aturan, prinsip, dan strategi yang dapat meningkatkan kinerja secara efektif dalam suatu perusahaan (Naveh et al., 2015). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Tims, et al. (2016), ditemukan bahwa untuk menghadapi tantangan pekerjaan baru, karyawan perlu secara aktif melakukan pembelajaran agar dapat meningkatkan kinerja yang bersifat adaptif dan berkelanjutan di masa depan. Sistem pembelajaran yang diterapkan dalam organisasi juga membantu karyawan melindungi diri mereka dari ketidakamanan serta tuntutan pekerjaan, yang pada gilirannya dapat mengukur sejauh mana karyawan mampu meningkatkan performa kerja mereka secara berkesinambungan dalam menanggapi perubahan yang terjadi di lingkungan kerja (Fu et al., 2023).

Pengembangan karyawan dalam konteks organisasi merupakan proses di mana karyawan dibantu untuk merencanakan cara untuk memperoleh atau mengasah kemampuan yang diperlukan dalam menjalankan berbagai fungsi yang berkaitan dengan peran fungsional mereka, baik untuk saat ini maupun di masa depan. Proses ini juga berfokus pada pengembangan kemampuan umum karyawan sebagai individu serta membantu mereka dalam menemukan dan mengeksplorasi potensi diri mereka, baik untuk kepentingan pribadi maupun untuk pengembangan organisasi. Selain itu, pengembangan karyawan berkontribusi pada terciptanya budaya organisasi di mana hubungan antara manajer dan karyawan menjadi lebih positif dan kuat, serta meningkatkan kerja tim dan kolaborasi antar sub-unit, yang pada gilirannya mendukung kesejahteraan profesional, motivasi, dan kebanggaan karyawan (Anlesinya et al., 2014).

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai bersama dan asumsi dasar yang menjelaskan mengapa organisasi melakukan apa yang mereka lakukan serta mengapa mereka fokus pada hal-hal tertentu (Powell et al. 2021). Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Govender & Naidoo (2022), dijelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang diterima oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi satu dengan lainnya. Sementara itu, Tran (2020) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perilaku manusia dalam suatu organisasi serta makna yang terkandung dalam perilaku tersebut. Budaya organisasi juga sangat terkait langsung dengan keefektifan dan performa suatu organisasi, di mana semakin kuat budaya organisasi, maka semakin efektif pula organisasi tersebut (Lapiņa et al., 2015).

Performa kerja karyawan merupakan indikator yang sangat penting karena mencerminkan hasil kerja yang dicapai oleh individu karyawan, departemen, serta keseluruhan perusahaan atau organisasi (Na-Nan & Sanamthong 2019). Sebagaimana halnya dengan kepuasan kerja, performa kerja karyawan terbentuk dari beberapa variabel dan diartikan dalam beberapa dimensi yang mencakup berbagai aspek dari kehidupan bekerja (Egemen, 2024). Selain itu, performa kerja karyawan juga merupakan hasil yang diharapkan dari setiap bagian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Performa ini berhubungan langsung dengan efektivitas aktivitas karyawan, yang memberikan kontribusi baik secara langsung, seperti dengan melaksanakan suatu bagian dalam proses teknologi, maupun secara tidak langsung, seperti menyediakan bahan material atau layanan. Oleh karena itu, performa kerja karyawan sangat krusial bagi keefektifan perusahaan dalam memperoleh keuntungan kompetitif dan mencapai tujuan organisasi (Choudhary et al. 2017).

METODE PENELITIAN

Dalam studi ini penulis melakukan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode SEM (*Structural Equation Model*). Penulis kemudian melakukan analisis data dengan teknik dan analisis data dengan menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Package for The Social Sciences*) dan Smart-PLS 4.0 dimana karakteristik sampel dianalisis melalui statistik deskriptif (Aranki, Suifan, and Sweis 2019). Selanjutnya uji validitas dan reliabilitas menggunakan analisis faktor SPSS. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai hasil dari pengukuran KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) dan juga MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) yaitu diatas 0,5. Kemudian untuk uji reliabilitas menggunakan pengukuran *Cornbach's alpha* dimana nilai yang dihasilkan $> 0,7$ maka hasil uji reliabilitas baik (Hair et al., 2021). Setelah dilakukan pengujian menggunakan SPSS dan keluar hasilnya maka selanjutnya data Kembali diuji menggunakan perangkat lunak Smart-PLS 4.0. Uji Hipotesis menggunakan uji t-test (t-value) pada aplikasi Smart-PLS 4.0.

Variabel pelatihan karyawan penulis mengadaptasi dari penelitian Alshawabkeh (2020) dengan menggunakan 8 item pernyataan yang telah dimodifikasi. Kemudian untuk variabel performa kerja karyawan penulis mengadaptasi dari penelitian Na-nan et al. (2018) dengan menggunakan 16 item pernyataan yang dimodifikasi. Untuk variabel budaya organisasi penulis mengadaptasi dari penelitian Govender & Naidoo (2022) dengan menggunakan 4 item pernyataan juga yang telah dimodifikasi. Variabel pembelajaran karyawan penulis mengadaptasi dari penelitian Kyndt et al. (2011) dengan menggunakan 5 item pernyataan yang telah dimodifikasi. Dan untuk variabel pengembangan karyawan penulis mengadopsinya dari penelitian yang dilakukan oleh Rahman & Nas (2013) sebelumnya yang telah dimodifikasi sebanyak 5 pertanyaan. Total seluruh pertanyaan yang digunakan untuk ketiga variabel ini adalah sejumlah 38 pertanyaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi apakah indikator yang digunakan dalam penelitian membentuk variabel yang konsisten dan merupakan konstruk yang baik dalam membentuk sebuah variabel.

Tabel 1. Hasil Pengolahan Reliabilitas Vriabel Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Pelatihan karyawan	0,904	0,924
Pembelajaran karyawan	0,957	0,967
Pengembangan karyawan	0,908	0,932
Budaya organisasi	0,919	0,943
Performa kerja karyawan	0,975	0,977

Dari hasil output diatas, diketahui bahwa semua variabel memiliki hasil *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang nilainya di atas 0,70, nilai *Composite Reliability* diatas 0,70 artinya variabel mempunyai tingkat reliabilitas yang diterima dengan item pengukuran secara konsisten mengukur variabel tersebut dan nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,70 menyatakan bahwa data dalam penelitian ini reliabel dan memenuhi uji reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Table 2. Hasil Uji R-Square

	R-Square
Performa kerja karyawan	0,787 (Kuat)
Budaya organisasi	0,622 (Moderat)

Pengujian model inner bertujuan untuk menilai kelayakan model struktural dan menentukan kesesuaian antara model penelitian dengan model yang diuji. Hasil penelitian yang disajikan dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa performa kerja karyawan memiliki nilai R^2 sebesar 0,787, yang tergolong kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa model performa kerja karyawan memiliki prediktabilitas yang cukup baik. Sementara itu, budaya organisasi menunjukkan hasil yang lebih rendah dengan nilai R^2 sebesar 0,622, yang tergolong moderat. Ini mengindikasikan bahwa model budaya organisasi memiliki prediktabilitas yang cukup dan masih dapat diandalkan.

Table 3. Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original sample (O)	t statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
H1	Pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap performa kerja karyawan	0,275	3,970	0,000	Data mendukung hipotesis
H2	Pembelajaran karyawan berpengaruh positif terhadap performa kerja karyawan.	0,107	1,318	0,187	Data tidak mendukung hipotesis
H3	Pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap performa kerja karyawan	0,527	7,109	0,000	Data mendukung hipotesis
H4	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap performa kerja karyawan.	0,432	5,600	0,000	Data mendukung hipotesis
H5	Pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi	0,240	2,954	0,003	Data mendukung hipotesis
H6	Pembelajaran karyawan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi	0,056	0,694	0,487	Data tidak mendukung hipotesis
H7	Pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi	0,541	6,050	0,000	Data mendukung hipotesis

Berdasarkan table diatas terdapat lima hipotesis yang memiliki nilai t-test diatas 1,96 dan nilai p-value dibawah 0,05 yang menunjukkan bahwa data mendukung hipotesis penelitian yang telah dilakukan. Kemudian terdapat dua hipotesis yang memiliki nilai t-test dibawah 1,96 dan nilai p-value diatas 0,05 yang menunjukkan bahwa hipotesis ditolak.

Hipotesis pertama dalam penelitian ini mengkaji hubungan antara hubungan pelatihan karyawan mempengaruhi performa kerja karyawan, penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pelatihan karyawan mempengaruhi performa kerja karyawan (Sendawula et al., 2018; Rajathi & D, 2020; Nzimakwe & Utete, 2024). Keberhasilan pelatihan karyawan dapat dinilai dari kesesuaian pelatihan yang diberikan

dengan bidang pekerjaan yang dikerjakan, metode pelatihan yang digunakan sesuai dan cocok dengan karyawan perusahaan. Kepuasan karyawan terhadap pelatihan yang diberikan berdampak pada peningkatan performa kerja karyawan di perusahaan. Penelitian ini memvalidasi pernyataan bahwa pelatihan karyawan memberikan pengaruh positif terhadap performa kerja karyawan dengan hasil nilai p -value 0,000 dan t -value 3,970. Hasil penelitian tersebut juga sejalan dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Guan & Frenkel (2019) bahwa pelatihan kerja dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan performa kerja karyawan.

Kemudian pada penelitian ini ditemukan bahwa pembelajaran karyawan tidak berpengaruh positif terhadap performa kerja karyawan dengan nilai p -value 0,187 dan nilai t -value 1,318, hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hendri (2019) bahwa walaupun pembelajaran karyawan diharapkan dapat meningkatkan performa kerja karyawan namun pada penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi tidak memiliki efek signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil tersebut bertolak belakang dengan penelitian Kumar et al. (2023) yang menyebutkan bahwa pembelajaran karyawan memiliki pengaruh positif terhadap performa kerja karyawan. Hal ini memungkinkan terjadi dikarenakan adanya perbedaan kondisi, negara dan responden pada penelitian tersebut. Yang mana pada penelitian tersebut dilakukan pada saat kondisi COVID-19 dimana pada kondisi tersebut menimbulkan tantangan pada organisasi tersebut untuk beradaptasi dengan kondisi tersebut dan mendorong karyawannya untuk mengembalikan kembali praktik sumber daya manusianya, selain itu penelitian ini dilakukan di luar negeri pada karyawan Kementerian Pendidikan di Kepulauan Fiji. Berbeda dengan penelitian ini yang dilakukan saat kondisi COVID-19 sudah terlewati dengan responden penelitian yang terdiri dari berbagai sektor industri yang berbeda. Dalam penelitian ini pembelajaran karyawan tidak cukup untuk mempengaruhi performa kerja karyawan, yang mana hal tersebut dapat memungkinkan terjadi dikarenakan perbedaan karakteristik karyawan pada setiap sektor industri yang menjadi responden pada penelitian ini. Dengan kondisi ini memungkinkan responden merasa bahwa mendiskusikan program pembelajaran dengan rekan kerja, keinginan untuk mengikuti kegiatan pembelajaran terhadap pekerjaan yang akan datang, dan mengikuti kegiatan pembelajaran tidak dapat mempengaruhi performa kerja mereka di perusahaan.

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa kerja karyawan dengan nilai p -value 0,000 dan t -value 7,109. Temuan ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sendawula et al. (2018) bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pengembangan karyawan dengan performa kerja karyawan. Selain itu juga penelitian lainnya mendukung hasil temuan ini yang sebelumnya dilakukan oleh Khan et al. (2016) bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, karyawan merasa bahwa melalui pengembangan karyawan yang diberikan telah meningkatkan kesadaran diri, kompetensi, dan kemampuan kerja karyawan; karyawan juga merasakan adanya kemajuan dalam proses pencapaian karirnya; serta karyawan merasakan manfaat yang diberikan dari kegiatan pengembangan karyawan yang kemudian berpengaruh terhadap performa kinerja karyawan tersebut di perusahaan.

Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap performa kerja karyawan, dengan nilai p -value sebesar 0,000 dan nilai t -value 5,600. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fidyah & Setiawati (2019), yang juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa kerja karyawan. Dalam penelitian tersebut, karyawan mengungkapkan bahwa peningkatan performa kerja mereka dalam perusahaan disebabkan oleh budaya perusahaan yang mendorong karyawan untuk

menyampaikan ide-ide mereka, komunikasi yang efektif antar unit kerja, serta dukungan yang diberikan kepada karyawan untuk berinovasi di tempat kerja. Selain itu, terdapat penelitian lain yang memperkuat hipotesis ini, yang dilakukan oleh Wua et al. (2022), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap performa kerja karyawan.

Hasil uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa pelatihan karyawan positif terhadap budaya organisasi dengan nilai p-value 0,003 dan nilai t-value 2,954. Hasil temuan ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Kissack & Callahan (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi dan program pelatihan dan pengembangan terkait secara erat. Penelitian lain yang menguatkan hipotesis ini dilakukan oleh (Iddrisu & Adam 2024) yang menuliskan dalam jurnalnya bahwa pelatihan karyawan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang kuat. Hal tersebut menjelaskan bahwa dengan kegiatan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat mempengaruhi budaya organisasi di perusahaan tersebut.

Hasil uji hipotesis keenam menunjukkan bahwa pembelajaran karyawan tidak berdampak positif terhadap budaya organisasi dengan nilai p-value 0,487 dan nilai t-value 0,694. Hal ini tentunya bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kumar et al. (2023). Hal ini memungkinkan terjadi dikarenakan adanya faktor lain seperti perbedaan kondisi, negara dan responden pada penelitian tersebut. Yang mana pada penelitian tersebut dilakukan pada saat kondisi COVID-19 dimana pada kondisi tersebut menimbulkan tantangan pada organisasi tersebut untuk beradaptasi dengan kondisi tersebut dan mendorong karyawannya untuk mengembalikan kembali praktik sumber daya manusianya, selain itu penelitian ini dilakukan di luar negeri pada karyawan Kementerian Pendidikan di Kepulauan Fiji. Berbeda dengan penelitian ini yang dilakukan saat kondisi COVID-19 sudah terlewati dengan responden penelitian yang terdiri dari berbagai sektor industri yang berbeda. Dalam penelitian ini pembelajaran karyawan tidak cukup untuk mempengaruhi budaya organisasi di perusahaan, yang mana hal tersebut dapat memungkinkan terjadi dikarenakan perbedaan karakteristik karyawan pada setiap sektor industri yang menjadi responden pada penelitian ini. Dengan kondisi ini memungkinkan responden merasa bahwa mendiskusikan program pembelajaran dengan rekan kerja, keinginan untuk mengikuti kegiatan pembelajaran terhadap pekerjaan yang akan datang, dan mengikuti kegiatan pembelajaran tidak mempengaruhi budaya organisasi di perusahaannya.

Hasil uji hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa pengembangan karyawan positif terhadap budaya organisasi dengan nilai p-value 0,000 dan nilai t-value 6,050. Hasil temuan ini juga dibuktikan dengan studi yang dilakukan oleh Kissack & Callahan (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi dan program pelatihan dan pengembangan terkait secara erat. Kemudian hasil riset ini semakin didukung dengan pernyataan bahwa pengembangan karyawan dipandang sebagai asset bagi organisasi yang muncul dan dibangun oleh budaya organisasi yang mana diantara keduanya memiliki hubungan yang positif (Khan et al., 2021). Hal tersebut menjelaskan bahwa melalui upaya pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan telah meningkatkan kesadaran diri, kompetensi, dan kemampuan kerja karyawan maka dengan hal tersebut dapat menumbuhkan budaya organisasi di perusahaan tersebut.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan pelatihan karyawan terbukti berpengaruh positif terhadap performa kerja karyawan, pengembangan karyawan juga telah terbukti mempengaruhi performa kerja karyawan. Budaya organisasi

berpengaruh positif terhadap performa kerja karyawan. Pelatihan karyawan juga terbukti berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Selanjutnya penelitian ini juga telah membuktikan pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi hal ini dapat dilihat melalui upaya pengembangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan telah meningkatkan kesadaran diri, kompetensi, dan kemampuan kerja karyawan maka dengan hal tersebut dapat menumbuhkan budaya organisasi di perusahaan tersebut. Namun pada penelitian ini juga menunjukkan hasil yang berbeda bahwa pembelajaran karyawan tidak menunjukkan pengaruh positif terhadap performa kerja karyawan dan juga budaya organisasi, hal tersebut dapat disebabkan karena adanya faktor lain seperti perbedaan kondisi, wilayah dan karakteristik responden pada penelitian ini sehingga memungkinkan pembelajaran karyawan tidak menunjukkan pengaruh yang positif terhadap performa kerja karyawan dan budaya organisasi.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang dilakukan oleh penulis yang perlu diperhatikan. Pertama, studi ini dilakukan hanya mengambil sampel beberapa karyawan pada industri yang berbeda sehingga hasilnya kurang dapat digeneralisasikan untuk semua jenis karyawan pada perusahaan yang sama. Kedua, penelitian ini memperoleh data hanya berdasarkan pengisian kuesioner sehingga dapat menyebabkan bias persepsi dari responden. Ketiga, penelitian ini hanya berfokus terhadap variabel pelatihan karyawan, pembelajaran karyawan dan pengembangan karyawan serta budaya organisasi untuk mempengaruhi performa kerja karyawan, sedangkan hal ini memungkinkan masih adanya banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi performa kerja karyawan di perusahaan dan juga yang mempengaruhi budaya organisasi pada suatu perusahaan.

Untuk mengatasi keterbatasan dalam penelitian ini, maka penulis memberikan beberapa saran yang dapat dilakukan untuk penelitian selanjutnya. Pertama, pada penelitian selanjutnya pengambilan sampel dapat dilakukan dengan lebih banyak responden pada setiap industri dan juga perusahaan sehingga hasil yang diberikan pun lebih akurat namun juga tetap melakukan penelitian pada berbagai sektor industri agar dapat memperoleh gambaran yang lebih luas terkait dengan performa kerja karyawan. Kedua, melakukan riset dengan jangka waktu yang lebih panjang agar mendapatkan hasil yang lebih detail dan spesifik dari responden pada setiap industri atau perusahaan. Selanjutnya pada penelitian selanjutnya dapat digunakan variabel moderator dan mediator untuk membantu menghubungkan antar variabel serta dapat menambahkan variabel lainnya yang mungkin dapat mempengaruhi performa kerja karyawan dan juga budaya organisasi. Dengan demikian, kajian masa depan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja karyawan dan budaya organisasi.

Terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat dijadikan referensi bagi perusahaan dalam meningkatkan performa kerja karyawan. Perusahaan harus mulai mempertimbangkan untuk memberikan pelatihan yang cocok dan sesuai dengan bidang pekerjaan kepada karyawan sehingga karyawan dapat mencapai performa kerja yang maksimal dalam perusahaan. Selanjutnya perusahaan juga harus memastikan bahwa melalui kegiatan pengembangan yang diselenggarakan oleh perusahaan, karyawan dapat merasakan manfaatnya sehingga dapat meningkatkan kesadaran diri karyawan, kompetensi, kemampuan karyawan dan performa kerja karyawan dan perusahaan juga harus fokus untuk mendukung pengembangan karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui dukungan perusahaan terhadap karyawan untuk mengeluarkan ide, inovasi dan kreatifitasnya dalam bekerja serta perusahaan juga perlu membangun komunikasi antar unit kerja agar berjalan efektif dan efisien, sehingga dapat tercipta budaya organisasi yang baik bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akintayo, Dayo Idouw, Isola Oyelekan Ayantunji, Kolawole Sunday Ajibola, and Racheal Titilayo Adewole. 2020. "Impact of Employees Learning Organization Culture on Organizational Performance: Evidence From Commercial Banks in Lagos State." *CS Canada Management Science and Engineering* 14(1):25–33. doi:10.3968/11681.
- Aktar, Serena. 2023. "The Effect of Training and Development Methods on Employee Satisfaction and Performance in Commercial Banks." *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 11(1):30–47. doi:10.2478/mdke-2023-0003.
- Almarashdah, Manal Ali. 2024a. "The Role of Organizational Culture on the Relationship between Employee Training and Job Performance in Jordan." *Uncertain Supply Chain Management* 12(1):505–12. doi:10.5267/j.uscm.2023.9.002.
- Almarashdah, Manal Ali. 2024b. "The Role of Organizational Culture on the Relationship between Employee Training and Job Performance in Jordan." *Uncertain Supply Chain Management* 12(1):505–12. doi:10.5267/j.uscm.2023.9.002.
- Alshawabkeh, Rawan Odeh Khalaf. 2020. "The Impact of Employee Training Methods on Employee Wellbeing: The Mediating Effect of Employee Training Satisfaction and the Moderating Role of Employee Age." *TEST Engineering & Mnagement*.
- Al-Sous, Nida, Dmaithan Almajali, Ahmad Tawfig Al-Radaideh, Zulkhairi Dahalin, and Dyana Dwas. 2023. "Integrated E-Learning for Knowledge Management and Its Impact on Innovation Performance among Jordanian Manufacturing Sector Companies." *International Journal of Data and Network Science* 7(1):495–504. doi:10.5267/j.ijdns.2022.8.009.
- Ametepe, Paul Kojo, Emetomo Uchehiho Otuaga, Chinwe Felicia Nnaji, and Mustapha Sina Arilesere. 2023. "The Moderating Role of Workplace Ostracism between Employee Training, Employee Participation and Organizational Commitment among Bank Employees." *Arab Gulf Journal of Scientific Research* 42(2):239–58. doi:10.1108/AGJSR-11-2022-0249.
- Anlesinya, Alex, Zakari Bukari, and Patrick Eshun. 2014. *The Effect Of Employee Development On Performance Of Public Sector Organisations In Ghana: Evidence from Controller and Accountant General's Department, Accra*. Vol. 2.
- Aranki, Dima H., Taghrid S. Suifan, and Rateb J. Sweis. 2019. "The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment." *Modern Applied Science* 13(4):137. doi:10.5539/mas.v13n4p137.
- Artameva, Natasha. 2006. "Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity." *Technical Communication Quartely* 15(4).
- Berghe, Jae Vanden. 2011. "Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place." *International Business* 51.

- Choudhary, Neetu, M. Muzamil Naqshbandi, P. J. Philip, and Rajender Kumar. 2017. "Employee Job Performance: The Interplay of Leaders' Emotion Management Ability and Employee Perception of Job Characteristics." *Journal of Management Development* 36(8):1087–98. doi:10.1108/JMD-10-2016-0195.
- Diamantidis, Anastasios D., and Prodromos Chatzoglou. 2019. "Factors Affecting Employee Performance: An Empirical Approach." *International Journal of Productivity and Performance Management* 68(1):171–93. doi:10.1108/IJPPM-01-2018-0012.
- Egemen, Mehmedali. 2024. "Assessing the Individual Effects of Different Job Satisfaction Facets on the Job Performance of Qualified Employees in the Unique Conditions of the Construction Industry." *Ain Shams Engineering Journal* 15(7). doi:10.1016/j.asej.2024.102789.
- Ertan, Şenay Sahil, and Harun Şeşen. 2022. "Positive Organizational Scholarship in Healthcare: The Impact of Employee Training on Performance, Turnover, and Stress." *Journal of Management and Organization* 28(6):1301–20. doi:10.1017/jmo.2019.61.
- Fan, Yi, Jiquan Chen, Gabriela Shirkey, Ranjeet John, Susie R. Wu, Hogeun Park, and Changliang Shao. 2016. "Applications of Structural Equation Modeling (SEM) in Ecological Studies: An Updated Review." *Ecological Processes* 5(1).
- Forson, Joseph Ato, Eric Ofosu-Dwamena, Rosemary Afrakomah Opoku, and Samuel Evergreen Adjavon. 2021. "Employee Motivation and Job Performance: A Study of Basic School Teachers in Ghana." *Future Business Journal* 7(1). doi:10.1186/s43093-021-00077-6.
- Fu, Feiqiang, Wenhui Zha, and Qiwei Zhou. 2023. "The Impact of Enterprise Digital Capability on Employee Sustainable Performance: From the Perspective of Employee Learning." *Sustainability (Switzerland)* 15(17). doi:10.3390/su151712897.
- García-Morales, Víctor Jesús, María Magdalena Jiménez-Barrionuevo, and Leopoldo Gutiérrez-Gutiérrez. 2012. "Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation." *Journal of Business Research* 65(7):1040–50. doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.005.
- Govender, Krishna, and Sharmane Naidoo. 2022. "The Relationship between Organizational Culture, Organizational Commitment and Organizational Performance: A Study of an African Bank in Southern Africa." *Journal of Accounting and Management* 12(3).
- Guan, Xiaoyu, and Stephen Frenkel. 2019. "How Perceptions of Training Impact Employee Performance: Evidence from Two Chinese Manufacturing Firms." *Personnel Review* 48(1):163–83. doi:10.1108/PR-05-2017-0141.
- Gumede, Msizi, Nobubelo Potwana, and Pfano Mashau. 2023a. "The Impact of Training and Development on Bank Employees' Performance." *African Journal of Development Studies (Formerly AFFRIKA Journal of Politics, Economics and Society)* si(2):31–56. doi:10.31920/2634-3649/2023/sin2a3.

- Gumede, Msizi, Nobubelo Potwana, and Pfano Mashau. 2023b. "The Impact of Training and Development on Bank Employees' Performance African." *African Journal of Development Studies (AJDS)*. doi:10.31920/2634-3649/2023/sin2a3.
- Hair et al. 2016. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hosen, Sharif, Siti Raba ah Hamzah, Ismi Arif Ismail, Siti Noormi Alias, Mohd Faiq Abd Aziz, and Md Mizanur Rahman. 2024. "Training & Development, Career Development, and Organizational Commitment as the Predictor of Work Performance." *Heliyon* 10(1). doi:10.1016/j.heliyon.2023.e23903.
- Ibraheem, Sulieman, Shelash Al-Hawary, Abdulrahman Awad Al-Namlan, &. Abdulrahman, and Awad Al-Namlan. 2018. "Impact of Electronic Human Resources Management on the Organizational Learning at the Private Hospitals in the State of Qatar." *Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Online* 18.
- Iddrisu, Issah, and Ahmed Adam. 2024. "Nexuses between Induction Training and on The-Job-Training on Employee Job Performance: The Mediating Role of Organizational Culture." *International Journal of Organizational Analysis*. doi:10.1108/IJOA-11-2023-4110.
- Jabeen, Fauzia, and Adrienne A. Isakovic. 2018. "Examining the Impact of Organizational Culture on Trust and Career Satisfaction in the UAE Public Sector: A Competing Values Perspective." *Employee Relations* 40(6):1036–53. doi:10.1108/ER-02-2017-0038.
- Jain, Ruchi. Kaur, Surinder. 2020. "Impact of Working Environment on Job Satisfaction." *European Journal of Business and Management Research* 5(6):1–8. doi:10.24018/ejbmr.2020.5.6.643.
- James, Susan. 2012. "Developing Vocational Excellence: Learning Environments within Work Environments." *SKOPE*.
- Jehanzeb, Khawaja. 2020. "Does Perceived Organizational Support and Employee Development Influence Organizational Citizenship Behavior?: Person–Organization Fit as Moderator." *European Journal of Training and Development* 44(6–7):637–57. doi:10.1108/EJTD-02-2020-0032.
- Karim, Md. Mobarak, Musfiq M. Choudhury, and Wasib Bin Latif. 2019. "THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE: AN ANALYSIS OF QUANTITATIVE DATA." *Noble International Journal of Business and Management Research ISSN* 03(02):25–33.
- Khan, Afaq Ahmed, Sardar Osama Bin Haseeb Abbasi, Raja Muhammad Waseem, Mohsin Ayaz, and Moazzam Ijaz. 2016. "Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan." *Business Management and Strategy* 7(1):29. doi:10.5296/bms.v7i1.9024.

- Kissack, Heather C., and Jamie L. Callahan. 2009. "The Reciprocal Influence of Organizational Culture and Training and Development Programs: Building the Case for a Culture Analysis within Program Planning." *Journal of European Industrial Training* 34(4):365–80. doi:10.1108/03090591011039090.
- Kumar, Shalendra S., Suman Narayan, Keshmi Sharma, Rajini Kaur, and Rajit Sen. 2023a. "CREATING SUSTAINABLE HIGH-PERFORMANCE HUMAN RESOURCE PRACTICE THROUGH EMPLOYEES LEARNING AGILITY: THE TRANSITION ADAPTIVE APPROACH." *ABAC Journal* 43(3). doi:10.59865/abacj.2023.40.
- Kumar, Shalendra S., Suman Narayan, Keshmi Sharma, Rajini Kaur, and Rajit Sen. 2023b. "CREATING SUSTAINABLE HIGH-PERFORMANCE HUMAN RESOURCE PRACTICE THROUGH EMPLOYEES LEARNING AGILITY: THE TRANSITION ADAPTIVE APPROACH." *ABAC Journal* 43(3). doi:10.59865/abacj.2023.40.
- Lapiņa, Inga, Ilze Kairiša, and Daira Aramina. 2015. "Role of Organizational Culture in the Quality Management of University." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213:770–74. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.472.
- Lau, Kung Wong. 2015. "Organizational Learning Goes Virtual?: A Study of Employees' Learning Achievement in Stereoscopic 3D Virtual Reality." *Learning Organization* 22(5):289–303. doi:10.1108/TLO-11-2014-0063.
- Lehtonen, Eija Elina, Petri Nokelainen, Heta Rintala, and Ilmari Puhakka. 2022. "Thriving or Surviving at Work: How Workplace Learning Opportunities and Subjective Career Success Are Connected with Job Satisfaction and Turnover Intention?" *Journal of Workplace Learning* 34(1):88–109. doi:10.1108/JWL-12-2020-0184.
- Murni, Yanti, Jakarta Jl Meruya Selatan No, and Jakarta Barat. 2019. "The Effect of Selection and Training Process on Competency and Its Impact on Employee Performance in Pt. Nok Indonesia." 11(21). doi:10.7176/EJBM.
- Mustafa, Besim, and Samir Lleshi. 2024. "The Impact of Lifelong Learning and Investments in Employee Development on Employee Productivity and Performance." *Multidisciplinary Reviews* 7(8).
- Na-nan, Khahan, Kanokporn Chaiprasit, and Peerapong Pukkeeree. 2018. "A Validation of the Performance Management Scale." *International Journal of Quality and Reliability Management* 35(6):1253–67. doi:10.1108/IJQRM-04-2017-0064.
- Na-Nan, Khahan, and Ekkasit Sanamthong. 2019. "Self-Efficacy and Employee Job Performance: Mediating Effects of Perceived Workplace Support, Motivation to Transfer and Transfer of Training." *International Journal of Quality and Reliability Management* 37(1):1–17. doi:10.1108/IJQRM-01-2019-0013.
- Naveh, Eitan, Tal Katz-Navon, and Zvi Stern. 2015. "Active Learning Climate and Employee Errors: The Moderating Effects of Personality Traits." *Journal of Organizational Behavior* 36(3):441–59. doi:10.1002/job.2000.

- Nethmini, L. D. P., and M. B. M. Ismail. 2019. "CORRELATION BETWEEN EMPLOYEE TRAINING PROGRAMMES ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH SPECIAL REFERENCE TO BRANDIX COMPANY." *International Journal on Global Business Management & Research* 8(1).
- Ngema, Khayelihle, Ashnee Rajlal, and Reward Utete. 2022. "Employee Training as a Panacea for Career Development: Evidence from South African Police Service." *ACTA UNIVERSITATIS DANUBIUS* 18(6):174–95.
- Nzimakwe, Thokozani Ian, and Reward Utete. 2024a. "Staff Training and Employee Performance: Perspectives of the Workplace." *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* 6(1):80–86. doi:10.36096/ijbes.v6i1.475.
- Nzimakwe, Thokozani Ian, and Reward Utete. 2024b. "Staff Training and Employee Performance: Perspectives of the Workplace." *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293) 6(1):80–86. doi:10.36096/ijbes.v6i1.475.
- Platania, Silvia, Martina Morando, Stefania Valeria Gruttadauria, and Linda Koopmans. 2024. "The Individual Work Performance Questionnaire: Psychometric Properties of the Italian Version." *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education* 14(1):49–63. doi:10.3390/ejihpe14010004.
- Powell, Byron J., Kayne D. Mettert, Caitlin N. Dorsey, Bryan J. Weiner, Cameo F. Stanick, Rebecca Lengnick-Hall, Mark G. Ehrhart, Gregory A. Aarons, Melanie A. Barwick, Laura J. Damschroder, and Cara C. Lewis. 2021. "Measures of Organizational Culture, Organizational Climate, and Implementation Climate in Behavioral Health: A Systematic Review." *Implementation Research and Practice* 2:263348952110188. doi:10.1177/26334895211018862.
- Rahman, Wali, and Zekeriya Nas. 2013. "Employee Development and Turnover Intention: Theory Validation." *European Journal of Training and Development* 37(6):564–79. doi:10.1108/EJTD-May-2012-0015.
- Rajathi, Dr. V. M. Anitha. 2020. "A Study on Effectiveness of Training and Development of the Employee in Hari & Co Company, Tuticorin." *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology* 8(5):1549–58. doi:10.22214/ijraset.2020.5251.
- Rohim, Abdul, and I. Gede Sujana Budhiasa. 2019. "Organizational Culture as Moderator in the Relationship between Organizational Reward on Knowledge Sharing and Employee Performance." *Journal of Management Development* 38(7):538–60. doi:10.1108/JMD-07-2018-0190.
- Sen, Wang, Zhao Hong, and Zhu Xiaomei. 2022. "Effects of Human–Machine Interaction on Employee's Learning: A Contingent Perspective." *Frontiers in Psychology* 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.876933.
- Sendawula, Kasimu, Saadat Nakyejwe Kimuli, Juma Bananuka, and Grace Najjemba Muganga. 2018. "Training, Employee Engagement and Employee Performance:

Evidence from Uganda's Health Sector." *Cogent Business and Management* 5(1):1–12. doi:10.1080/23311975.2018.1470891.

- Sree, Vasanthi, S. Vasanthi, and S. Rabiyyathul Basariya. 2018. "Article ID: IJCIET_09_06_092 Cite This Article: S. Vasanthi and Dr. S. Rabiyyathul Basariya, Employee Cross Training and Its Impact on Employee Performance." *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)* 9(6):800–806. doi:10.13140/RG.2.2.33517.23525.
- Thumbi, Njoroge Paul, Bula Hannah, and Wanyoike Rosemarie. 2020. "Moderating Effect of Organizational Culture on the Relationship between Organizational Learning and Employees' Performance in Classified Hospitality Firms in Kenya." *International Journal of Business and Management* 15(12):51. doi:10.5539/ijbm.v15n12p51.
- Tims, Maria, Daantje Derks, and Arnold B. Bakker. 2016. "Job Crafting and Its Relationships with Person-Job Fit and Meaningfulness: A Three-Wave Study." *Journal of Vocational Behavior* 92:44–53. doi:10.1016/j.jvb.2015.11.007.
- Tran, Quan H. N. 2020. "Organisational Culture, Leadership Behaviour and Job Satisfaction in the Vietnam Context." *International Journal of Organizational Analysis* 29(1):136–54. doi:10.1108/IJOA-10-2019-1919.
- Triansyah, Fadli Agus, Wang Hejin, and Stuparu Stefania. 2023. "Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review." *Journal Markcount Finance* 1(2):118–27. doi:10.55849/jmf.v1i2.102.
- Tripathi, Sanjana. 2024. "The Impact of Training and Development on Job Performance: A Comprehensive Analysis." *INTERANTIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT* 08(04):1–5. doi:10.55041/ijsrem32268.
- Wambura, Julius Chacha. 2025. "A Literature Review on the Influence of Training on Improving Employee Performance." *African Journal of Empirical Research* 6(1):554–59. doi:10.51867/ajernet.6.1.47.
- Ye, Qingyan, Duanxu Wang, and Xi Li. 2017. "Promoting Employees' Learning from Errors by Inclusive Leadership: Do Positive Mood and Gender Matter?" *Baltic Journal of Management* 13(1):125–42. doi:10.1108/BJM-05-2017-0160.