

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **2.1.1. Pelatihan dan Pengembangan**

##### **2.1.1.1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Noe Raymond, Hollenback Jhon, Gerhart Barry, Wright P (2014: 351) “Secara umum, pelatihan (*training*) mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi-kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk keberhasilan kinerja pekerjaan’. Pengembangan (*development*) mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, penilaian kepribadian, dan kemampuan yang membantu para karyawan mempersiapkan dirinya dimasa depan (2014: 523). Pelatihan dan pengembangan mempunyai manfaat pada karier jangka panjang karyawan, untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang

Pelatihan secara sederhana didefinisikan oleh Pramudyo (2007: 16) sebagai: “Proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya”. Yang dimaksud dalam hal ini adalah adanya empat hal yang harus diperhatikan. Yaitu proses pelatihan, kinerja, peserta pelatihan, dan pekerjaan. Harus dipahami bahwa proses pelatihan mengacu kepada suatu perubahan yang harus terjadi pada peserta pelatihan. Dalam proses pelatihan, kinerja yang kurang baik dibenahi sedemikian rupa sehingga menjadi lebih baik.

Sehingga sekumpulan tugas-tugas yang telah menanti dapat dikerjakan dengan baik oleh pekerja yang telah mengikuti pelatihan.

Dessler (2016: 284) bahwa: “Pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya”. Selanjutnya Mangkuprawira (2002: 135) menjelaskan bahwa: “Pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar”.

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2021: 44) mengemukakan bahwa “Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas”.

Hasibuan (2005: 69) memberikan batasan sebagai berikut: “Pendidikan dan latihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan”. Sedangkan pemaparan mengenai Pengembangan diuraikan berikut ini: Mathis R. Jackson (2002: 44)

Pengembangan adalah pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Hal ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai jenis penugasan. Pengembangan ini dilakukan untuk menambah pengetahuan dan keahlian ataupun keterampilan mereka sehingga dapat menunjang adanya kesempatan dalam promosi karyawan. Setiap pimpinan/atasan perusahaan perlu melakukan pengembangan sumber daya manusia, sebab melalui pengembangan ini perusahaan akan mempunyai tenaga kerja yang terampil dan cakap, dengan demikian tujuan perusahaan dapat terealisasi dengan baik.

Menurut Rivai (2000: 290) “Pengembangan adalah proses peningkatan kemampuan kerja individual yang tercapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”.

Menurut Hasibuan (2007: 69) “Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Menurut Mangkunegara”. (2008: 44). Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana karyawan managerial mempengaruhi pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.

Heidjarchman R. dan S. Husnan (1984: 77-78) “Arti dari pengembangan karyawan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien”. Dalam pengertian ini maka istilah pengembangan akan mencakup pengertian latihan dan pendidikan yaitu sebagai sarana peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum bagi karyawan.

Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.

Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2021 : 44) mengemukakan bahwa :

Training is short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personal learn technical knowledge and skills for a definite purpose. Development, in reference to staffing and personal matter, is a long-term educational process utilizing a

systematic and organized by which managerial personal learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes. (Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir yang dengannya personel non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pengembangan, dalam kaitannya dengan kepegawaian dan urusan pribadi, adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan cara yang sistematis dan terorganisir di mana pribadi manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Simamora (2004: 273-274) mengatakan “Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini dan masa yang akan datang. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik”. Menurut Mondy, R. Wayne, (2008: 210-211) menyatakan:

Pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Pelatihan memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Disisi lain Pengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki lebih panjang. Pengembangan mempersiapkan para karyawan untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi.

Berdasarkan paparan pelatihan dan pengembangan dari beberapa uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan proses pembelajaran bagi para karyawan baik secara struktural dan/fungsional untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing, dengan salah-satu tujuan utamanya adalah pelatihan tersebut berdampak bagi pengembangan meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dan diselaraskan dengan tujuan organisasi.

### **2.1.1.2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan**

Tujuan pelatihan menurut Mangkunegara (2021: 45) antara lain:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan.
8. Menghindarkan keseragaman
9. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

Umar (2005:12) mengemukakan bahwa: “Program pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja untuk kebutuhan sekarang”.

Hasibuan (2000: 70) “Pengembangan sumber daya manusia bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan”.

Sedangkan Tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Mangkunegara (2021: 45-46) bahwa faktor-faktor pengembangan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Perbedaan individu karyawan.
2. Hubungan dengan jabatan analisis.
3. Motivasi
4. Partisipasi aktif
5. Seleksi peserta penataran
6. Metode latihan dan pengembangan

Rachmawati (2008: 110), “Pelatihan dan pengembangan mempunyai kegunaan pada karier jangka panjang karyawan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang”. Dengan jelas

diungkapkan bahwa “Peningkatan kinerja, tujuan akhir pelatihan dan pengembangan , adalah tujuan strategik bagi organisasi-organisasi” (Mondy, 2008: 211).

Berdasarkan uraian tujuan program pelatihan dan pengembangan ini tidak hanya bermanfaat pada individu karyawan tetapi juga pada organisasi. Program pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi organisasi dalam hal sumber daya manusia. Program pelatihan dan pengembangan tidak hanya bisa dilakukan oleh departemen sumber daya manusia di dalam organisasi sendiri, tetapi tidak menutup kemungkinan dilakukan oleh lembaga/konsultan lain yang memang disewa oleh rekrutmen untuk membantu program ini.

### **2.1.1.3. Komponen-komponen Pelatihan dan Pengembangan**

Mangkunegara (2021: 44) yakni segala bentuk pelatihan yang dibuat oleh perusahaan memiliki komponen-komponen sebagai berikut:

- a) Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- b) Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai.
- c) Materi pelatihan dan pengembangan harus di sesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d) Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- e) Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Sedangkan menurut Mc. Gehee, seperti yang dikutip Mangkunegara (2021: 44), bahwa prinsip-prinsip perencanaan pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1. Materi yang diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
- 2. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.

3. Pelatih/pengajar/pemateri harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
4. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
5. Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

Berdasarkan uraian diatas komponen-komponen pelatihan dan pengembangan secara garis besar, adanya maksud dan tujuan yang jelas, dapat diukur, penetapan materi, metode, peserta, pemateri disesuaikan dengan output pelatihan dan pengembangan yang berguna efektif bagi organisasi.

#### **2.1.1.4. Tahapan-tahapan Pelatihan dan Pengembangan**

Mangkunegara (2021: 45) Tahapan-tahapan penyusunan Pelatihan dan Pengembangan :

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/pengembangan (*job study*)
- b. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan/pengembangan
- c. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurannya
- d. Menetapkan metode pelatihan/pengembangan
- e. Mengadakan persobaan (*try out*) dan revisi
- f. Mengimplementasikan dan mengevaluasi

Menurut Dessler (2016: 286) model proses pelatihan melalui model ADDIE (*analysis-design-develop-implement-evaluate*) sebagai berikut:

##### **1) Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Tahap ini melibatkan analisis kebutuhan untuk menentukan apa saja yang perlu dipelajari oleh peserta pelatihan. Analisis ini bisa mencakup penilaian kinerja, survei, wawancara, dan analisis pekerjaan untuk mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan pengetahuan yang ada.

##### **2) Desain Program Pelatihan Secara Keseluruhan**

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah merancang program pelatihan. Ini mencakup penentuan tujuan pelatihan,

merancang kurikulum, memilih metode pelatihan, dan merencanakan materi serta sumber daya yang diperlukan.

### 3) Kembangkan Mata Pelajaran

Pada tahap ini, materi pelatihan benar-benar disusun dan dikembangkan. Ini termasuk pembuatan modul pelatihan, panduan instruktur, materi presentasi, dan alat bantu pelatihan lainnya.

### 4) Implementasikan Pelatihan

Tahap implementasi melibatkan pelaksanaan pelatihan kepada kelompok karyawan sasaran. Metode pelatihan bisa berupa pelatihan langsung di tempat kerja (*on-the-job training*), pelatihan daring, atau kombinasi dari berbagai metode. Instruktur atau pelatih akan memimpin sesi pelatihan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

### 5) Evaluasi Efektivitas Mata Pelajaran

Setelah pelatihan selesai, dilakukan evaluasi untuk menilai efektivitas pelatihan. Evaluasi ini bisa mencakup pengukuran reaksi peserta, pembelajaran yang diperoleh, perubahan perilaku, dan dampak pelatihan terhadap kinerja pekerjaan. Hasil evaluasi digunakan untuk perbaikan dan pengembangan program pelatihan di masa mendatang.

Berdasarkan uraian tahapan-tahapan pelatihan dan pengembangan diatas, dimulai dari awal perencanaan, proses pelaksanaan, hingga akhir evaluasi efektivitas pelatihan dan pengembangan tersebut terukur dengan jelas sesuai penetapan kinerja karyawan dan kinerja organisasi.



### 2.1.1.5. Faktor-faktor mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan

Mangkunegara (2021: 45) faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan :

- a. Perbedaan individu pegawai
- b. Hubungan dengan jabatan analisis
- c. Motivasi
- d. Partisipasi aktif
- e. Seleksi peserta penataran
- f. Metode pelatihan dan pengembangan

Menurut Mondy (2008: 212): terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan:

#### 1) Dukungan Manajemen Puncak

Tanpa dukungan manajemen puncak, program pelatihan dan pengembangan tidak akan berhasil. Cara paling efektif untuk mencapai kesuksesan adalah para eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam pelatihan dan memberikan sumber-sumber daya yang dibutuhkan.

#### 2) Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Seluruh manajer, apakah spesialis maupun generalis, harus berkomitmen dan terlibat dalam proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung-jawab utama untuk pelatihan dan pengembangan melekat pada para manajer lini, dari mulai *presiden dan chairman of the board* ke bawah. Para profesional pelatihan dan pengembangan semata-mata hanya memberikan keahlian teknis

#### 3) Kemajuan Teknologi

Mungkin tidak ada faktor selain teknologi yang memberi pengaruh lebih besar pada pelatihan dan pengembangan. Komputer dan internet, khususnya secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis.

#### 4) Kompleksitas Organisasi

Banyak organisasi berubah secara dramatis sebagai akibat perampingan, inovasi teknologi, dan permintaan pelanggan akan produk-produk dan jasa-jasa baru yang lebih baik. Hasilnya seringkali adalah bahwa lebih sedikit orang yang harus menjalankan lebih banyak pekerjaan pada level yang lebih kompleks. Para supervisor dan karyawan yang bekerja dalam tim-tim yang mengarahkan diri mereka sendiri (*self-directed teams*) mengambil alih banyak beban kerja yang diwariskan tingkatan manajemen menengah yang telah dihapuskan. Seluruh perubahan ini diterjemahkan menjadi kebutuhan yang lebih besar akan pelatihan dan pengembangan.

#### 5) Gaya Belajar

Dalam proses belajar berbagai ilmu perilaku telah mempengaruhi cara perusahaan-perusahaan melaksanakan pelatihan, seperti:

- a) Tanpa relevansi, makna, emosi yang melekat pada materi yang diajarkan, para pembelajar tidak akan belajar;
- b) Waktu terbaik untuk belajar adalah ketika pembelajaran ada gunanya. *Just-in-time training* adalah pelatihan yang diberikan kapanpun dan dimanapun pelatihan tersebut dibutuhkan;
- c) Sesuai jenis pelatihan, langkah bijaksana adanya waktu jeda diantara sesi-sesi pelatihan; dan
- d) Teknologi komputer, internet, intranet mempengaruhi pendekatan-pendekatan konsistensi pelatihan diseluruh dunia

#### 6) Fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia lainnya

Fungsi-fungsi sumber daya lainnya ini seperti rekrutmen, seleksi, hingga kompensasi karyawan akan menentukan pelatihan dan pengembangan hingga mendapatkan karyawan yang berkinerja kompetitif, dan berprestasi tinggi.

Berdasarkan uraian diatas faktor-faktor yang mempengaruhi dan sekaligus dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan, mencakup aspek-aspek dukungan *top management*, komitmen, sarana pendukung pelatihan dan pengembangan, dan sumber daya manusia lainnya dalam pencapaian target *output* yang sudah ditetapkan.

#### **2.1.1.6. Metode-metode Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Mondy (2008: 216): terdapat metode-metode pelatihan dan pengembangan:

##### 1. Arahan Instruktur (*Instructor-Led*)

Adalah metode pelatihan menggunakan instruktur dalam menyampaikan sejumlah informasi kepada peserta.

##### 2. Studi Kasus

Adalah metode pelatihan dan pengembangan pada *trainee* mempelajari informasi yang diberikan dalam sebuah kasus dan mengambil keputusan berdasarkan hal tersebut.

##### 3. Pemodelan Perilaku (*behaviour modeling*)

Adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan seseorang untuk belajar dengan meniru atau mereplikasi perilaku orang-orang lainnya untuk menunjukkan kepada para manajer cara menangani

berbagai situasi. Metode ini melatih supervisor dalam tugas-tugasnya seperti; tinjauan penilaian kinerja, memperbaiki kinerja buruk, mendelegasikan pekerjaan, meningkatkan kebiasaan kerja yang aman, menangani keluhan diskriminasi, mengatasi penolakan akan perubahan, memberi orientasi karyawan baru, dan menengahi orang atau kelompok berkonflik.

#### 4. *Role Playing*

Adalah metode pelatihan dan pengembangan dimana para peserta diminta untuk merespon permasalahan-permasalahan khusus yang mungkin muncul dalam pekerjaan mereka dengan meniru situasi-situasi dunia nyata. Metode ini belajar dengan cara melakukannya (*learning by doing*) digunakan untuk mengajarkan keterampilan seperti tindakan disipliner, wawancara, penanganan perselisihan, pelaksanaan tinjauan kinerja, pemecahan masalah tim, komunikasi efektif, dan analisis gaya kepemimpinan.

#### 5. Permainan Bisnis (*Bussines Game*)

Adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan para peserta untuk mengambil peran-peran seperti presiden, *controller*, atau *vice president* pemasaran dari dua organisasi bayangan atau lebih dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor yang dipilih dalam suatu situasi bisnis tertentu. Para peserta mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi tingkat harga, volume produksi, dan tingkat persediaan.

#### 6. *In-Basket Training*

Adalah metode pelatihan dimana peserta diminta menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan e-mail, memo, laporan dan pesan telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer. Pesan-pesan tersebut disajikan tidak dalam urutan tertentu, meminta berbagai hal mulai dari tindakan mendesak sampai penanganan rutin. Peserta harus bertindak berdasarkan informasi yang termuat dalam pesan-pesan tersebut. *Trainee* menetapkan prioritas pada setiap situasi tertentu sebelum mengambil keputusan. Bentuk pelatihan ini cukup akurat dalam memprediksi keberhasilan kinerja dalam pekerjaan-pekerjaan manajemen.

#### 7. *On-The-Job Training*

Adalah metode pelatihan dan pengembangan informal yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata. Kunci dari pelatihan ini adalah transfer pengetahuan dari karyawan yang sangat terampil dan berpengalaman kepada karyawan baru.

#### 8. Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*)

Adalah metode pelatihan dan pengembangan, para karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka. Tugas-tugas tingkat tinggi seringkali membutuhkan cakupan pengetahuan tersebut. Program-program pelatihan rotasional membantu para karyawan memahami beragam pekerjaan dan saling ketergantungan diantara pekerjaan-pekerjaan tersebut, sehingga meningkatkan produktivitas.

### 9. Magang (*Internship*)

Adalah metode rekrutmen yang biasanya melibatkan para mahasiswa perguruan tinggi yang membagi waktu mereka Antara mengikuti kuliah dan bekerja untuk sebuah organisasi. Magan sebagai metode pelatihan dan pengembangan memungkinkan para peserta untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari dikelas dengan praktik-praktik bisnis.

### 10. Pelatihan Pemula (*Apprenticeship training*)

Adalah metode pelatihan yang mengkombinasikan instruksi dikelas dengan *on-the-job-training*. Pelatihan ini umum dalam pekerjaan-pekerjaan yang banyak membutuhkan keterampilan, seperti tukang ledeng, tukang potong rambut, tukang kayu, masinis, dan tukang cetak.

Sedangkan menurut Raymond A. Noe, Jhon R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright (2014:382-406) sejumlah metode yang berbeda-beda dapat membantu para karyawan dalam memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang baru, meliputi:

#### 1. Metode pelatihan melalui Presentasi (*Presentattion Methods*), melalui;

- Pengajaran di ruang kelas yang dipimpin oleh instruktur. Biasanyamelibatkan pelatih yang memberikan ceramah kepada kelompok
- Konferensi Jarak Jauh (*Teleconferencing*), Pertukaran audio, video, atau teks diantara individu atau kelompok pada dua atau lebih lokasi
- Webcasting. Pengajaran di ruang kelas yang disediakan secara online melalui siaran langsung

- Teknologi-teknologi Mobile iPod dan PDA, Memungkinkan pelatihan dan pembelajaran terjadi secara alami disepanjang hari kerja atau dirumah

## 2. Metode pelatihan melalui Pengalaman Praktis

- Pelatihan ditempat kerja (*On-The-Job Training*), Pelatihan melalui rekan kerja atau para manajer terhadap para karyawan baru atau yang belum berpengalaman yang mempelajari pekerjaan dengan pengamatan, pemahaman, dan peniruan.
- Belajar Mandiri (*Self-Directed Learning*). Program dimana para karyawan mengambil tanggung-jawab untuk seluruh aspek pembelajaran.
- Magang (*Apprenticeship*). Metode pelatihan telaah kerja melalui pelatihan ditempat kerja dan pelatihan diruang kelas.
- Simulasi (*Simulation*). Metode pelatihan mewakili situasi kehidupan nyata; dimana berbagai keputusan dari orang-orang yang dilatih mengakibatkan hasil-hasil yang mencerminkan hal-hal yang akan terjadi jika orang-orang yang dilatih berada ditempat kerja. Berbentuk Avatar, Virtual Reality, Permainan Bisnis dan Studi kasus, Pemodela Perilaku, Video Interaktif
- E-Learning. Pengajaran dan penyampaian pelatihan oleh komputer-komputer melalui internet atau intranet perusahaan. Berbentuk Metode belajar campuran, Sistem manajemen pembelajaran (*LMS-Learning Management System*)

## 3. Metode pelatihan kelompok

- Petulangan Belajar (*Adventure Learning*). Pembelajaran yang terfokus pada pengembangan berbagai keterampilan kerja tim dan kepemimpinan dengan menggunakan aktivitas-aktivitas dalam terbuka yang terstruktur.
- Pelatihan Tim. Menyelaraskan kinerja para individu yang bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama. Berbentuk Pelatihan Silang, Pelatihan Koordinasi, Pelatihan Pemimpin Tim
- Pembelajaran Tindakan (*Action Learning*). Tim-tim yang bekerja pada masalah bisnis nyata berkomitmen membuat rencana tindakan, dan bertanggung-jawab melaksanakan rencana. Berbentuk Pembelajaran Tindakan, Pelatihan Six Sigma

Berdasarkan metode-metode pelatihan dan pengembangan paparan diatas aneka ragam metode-metode tersebut digaris-bawahi dalam efektivitas pelaksanaan pelatihan dan pengembangan disesuaikan dengan pencapaian target pembelajaran bagi peserta agar memiliki wawasan dan keterampilan sesuai tuntutan kebutuhan sesuai jabatan masing-masing.

#### **2.1.1.7. Tipe Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Stephen P. Robbins, dan Timothy A. Judge, (2021: 392-394) “Tipe pelatihan keterampilan dalam 4 (empat) kategori keterampilan dasar, keterampilan teknis, keterampilan pemecahan permasalahan, keterampilan interpersonal, serta tipe pelatihan Kesopanan dan Etika sebagai berikut:

##### **1. Keterampilan Dasar**

Salah-satu Survei lebih dari 400 para professional dalam bidang sumber daya manusia menemukan bahwa 40% dari pemilik usaha meyakini bahwa



para lulusan sekolah tinggi kekurangan keterampilan dasar dalam membaca komprehensif, penulisan, dan matematika. Seiring dengan pekerjaan telah menjadi semakin canggih, maka kebutuhan akan keterampilan dasar tersebut telah bertumbuh secara signifikan dalam dunia kerja.

## 2. Keterampilan Teknis

Sebagian besar pelatihan diarahkan pada perbaikan dan peningkatan keterampilan teknis dari karyawan yang menjadi semakin penting untuk dua alasan: teknologi yang baru dan desain struktural baru dalam organisasi.

## 3. Keterampilan Pemecahan Permasalahan

Pelatihan pemecahan permasalahan bagi para manajer dan para karyawan lainnya dapat meliputi aktivitas-aktivitas untuk menajamkan logika, pertimbangan, dan keterampilan mereka untuk mendefinisikan permasalahan ataupun kemampuan mereka untuk menilai penyebabnya, mengembangkan dan menganalisis alternatif-alternatif yang ada, serta memilih solusi. Tipe pelatihan ini menjadi bagian pada hampir semua upaya organisasional untuk memperkenalkan tim-tim yang dikelola sendiri atau mengimplementasikan program manajemen kualitas.

## 4. Keterampilan Interpersonal

Sebagian besar karyawan telah menjadi sebuah unit kerja, dan kinerja mereka bergantung pada kemampuan mereka untuk berinteraksi secara efektif dengan para rekan kerja dan bos-bos mereka. Beberapa karyawan memiliki keterampilan interpersonal luar biasa, tetapi yang lainnya

memerlukan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mendengarkan, berkomunikasi, dan membangun tim.

#### 5. Pelatihan Kesopanan

Memberikan pelatihan secara spesifik ditargetkan untuk membangun kesopanan dengan mengarahkan pembicaraan mengenai hal-hal dan mendukung penurunan ketidaksopanan pada proses yang sedang berlangsung. Setelah intervensi pelatihan yang didasarkan pada prinsip-prinsip tersebut, kesopanan dari pada rekan kerja, menghormati, sinisme, dan ketidakhadiran supervisor menurun.

#### 6. Pelatihan Etika

Pendukung pelatihan etika ini menyatakan nilai dapat dipelajari dan diubah setelah anak usia dini. Bahkan jika mereka tidak melakukannya, pelatihan etika akan membantu para karyawan untuk mengenali dilema etis dan menjadi lebih waspada dengan permasalahan etis yang mendasari tindakan-tindakan mereka. Menegaskan kembali ekspektasi-ekspektasi dari organisasi anggotanya akan bertindak secara etis. Individu memiliki pemaparan yang lebih tinggi terhadap kode etik organisasional dan pelatihan etika maka lebih cenderung untuk menjadi terpuaskan dan memandang organisasi mereka karena semakin bertanggung-jawab secara sosial, sehingga pelatihan etika memiliki beberapa efek positif.

Berdasarkan uraian tipe pelatihan dan pengembangan diatas mencapai tingkat keberhasilan dan peningkatan kompetensi karyawan baik dari sisi *hard-skill* maupun *soft-skill* disesuaikan dengan tuntutan kompetensi jabatan.

### 2.1.1.8. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan nilai integritas karyawan dalam perusahaan jika program tersebut menunjukkan manfaat nyata bagi organisasi. Tiga tujuan evaluasi mencakup: memutuskan perlunya melanjutkan suatu program, memutuskan perlunya memodifikasi suatu program, dan menentukan nilai dari pelatihan. Model evaluasi pelatihan dan pengembangan Kirkpatrick dikutip oleh Mondy (2008: 231):

#### 1. Opini Peserta

Mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan dengan menanyakan opini para peserta merupakan pendekatan yang memberi respons dan saran untuk perbaikan, terutama tingkat kepuasan pelanggan.

#### 2. Tingkat Pembelajaran

Beberapa organisasi melaksanakan tes-tes untuk menentukan apa yang telah dipelajari para peserta dalam program pelatihan dan pengembangan. Desain kelompok *control pretest-posttest* adalah salah-satu prosedur evaluasi yang mungkin digunakan.

#### 3. Perubahan Perilaku

Tes-tes bisa secara akurat menunjukkan apa yang telah dipelajari para *trainee*, namun hanya memberikan sedikit petunjuk mengenai kemampuan pelatihan dalam mengarahkan para peserta untuk mengubah perilaku mereka.

#### 4. Pencapaian tujuan-tujuan pelatihan dan pengembangan

Program evaluasi pelatihan dan pengembangan ini melibatkan penentuan sampai dimana program-program tersebut telah mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dan secara nyata berdampak pada kinerja.

Evaluasi pelatihan dan pengembangan hendaknya dibandingkan dengan rencana dan target awal penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan baik dari sisi peserta, pemateri, materi pembelajaran, *output* capaian pembelajaran, dll.

## **2.1.2. Keterikatan Karyawan**

### **2.1.2.1. Pengertian Keterikatan**

Keterikatan (*engagement*) didefinisikan dalam berbagai cara dan definisi.

Khan adalah orang pertama menyebutkan *engagement* dalam *literature*.

*Engagement* adalah didefinisikan sebagai perilaku dimana orang membawa diri pribadi mereka ke dalam pekerjaannya. Orang yang memiliki *engagement* akan bekerja dan mengekspresikan dirinya secara kognitif, emosional, atau konatif dalam melaksanakan perannya diorganisasi. (Khan, 1990: 694). Maka menurut Khan (1990: 1992), *engagement* berarti keberadaan secara psikologis ketika bekerja dan menjalankan perannya diorganisasi.

Menurut Robbin P Stephen, Judge A. Timothy (2021: 48) “*Employee engagement* yaitu keterlibatan seorang individu, kepuasan, dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya”. Untuk mengevaluasi ini, kita dapat menanyakan para pekerja apakah mereka memiliki akses pada sumber daya dan peluang untuk mempelajari keahlian-keahlian baru, apakah mereka merasa pekerjaannya penting dan berarti, serta apakah interaksi mereka dengan rekan kerja dan atasannya memberikan hasil. Pekerja yang sangat terlibat memiliki gairah dalam pekerjaannya dan merasakan hubungan yang dalam dengan perusahaannya; pekerja yang tidak

terlibat telah keluar secara esensial-menghabiskan waktu tetapi bukan atau perhatian pada pekerjaannya.

Gallup Consulting (2024) mengemukakan bahwa “*Employee engagement as those who are involved in, enthusiastic about and commitment to their work and workplace*”, artinya, keterikatan karyawan sebagai keterlibatan, rasa antusias dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan tempat ia kerja. *Employee engagement* karyawan menjadi hal penting untuk diperhatikan oleh perusahaan karena hal tersebut berkaitan dengan operasional perusahaan.

Beberapa percaya bahwa *engagement* adalah sesuatu yang dibawa oleh seseorang ke dalam tempat kerjanya (Harter, et.al., 2002; Goddard, 1999). Sementara beberapa peneliti lainnya percaya *engagement* sebagai fenomena yang dihasilkan dari beberapa kondisi dalam tempat kerja. (McCashland, 1999; Miles, 2001; harter, Schimdt & Keyes, 2003) Schaufeli, etc al. 2004):

Mendefinisikan *engagement* sebagai suatu pandangan yang positif, perasaan terpenuhi, pernyataan pikiran yang berkaitan dengan pekerjaan, dicirikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan perhatian penuh (*absorption*). *Vigor* mengacu pada kemauan dan tekad untuk mengerahkan usaha dalam pekerjaan seseorang dan menjadi ulet serta gigih ketika menghadapi rintangan. *Dedication* adalah sebuah komponen emosional dari *engagement* yang mengacu kepada menemukan arti dan tujuan dalam pekerjaan, menjadi antusias, terinspirasi, dan bangga dengan pekerjaannya. *Absorption* adalah komponen kognitif dari *engagement* yang dimana orang benar-benar tenggelam dan puas dengan pekerjaannya, seperti waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan (Salanova et al, 2005). Akibatnya, *engagement* dapat dicirikan sebagai perasaan positif dan bersifat terus-menerus berkaitan dengan motivasi dalam penyelesaian pekerjaan (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001: 417).

“*Engagement* adalah evolusi yang lebih baru dari penelitian tentang kepuasan dan komitmen karyawan yang lebih terdahulu”. (Schiemann, 2011). Lebih lanjut, konsep *engagement* dihubungkan dengan beragam konsekuensi bisnis

yang luas, misalnya gigih dalam berupaya, kinerja yang lebih cepat, kualitas yang lebih tinggi, dan *turnover* yang menurun. Menciptakan suatu kinerja harus didorong oleh strategi dan tujuan perusahaan yang jelas, pemimpin dan karyawan harus dalam satu pemikiran, sistem dan proses harus terintegrasi dan terkoordinasi dengan baik, serta seluruh tenaga kerja harus terinspirasi untuk terlibat dan bekerja bersama-sama dengan tujuan yang sama. Hal-hal seperti itu yang dapat mendorong terciptanya kinerja perusahaan yang tinggi.

Kemudian, definisi lain untuk “*engagement* adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien dilingkungan kerja” (Benthal dalam Mujiasih: 2015). Apabila diterapkan dalam pekerjaan, maka karyawan dengan *engagement* yang tinggi akan memiliki kepedulian dan konteks tugas serta bekerjasama dengan rekannya untuk meningkatkan kualitas kerja demi kredibilitas organisasi.

Gallup Organization (2014) mengelompokkan 3 (tiga) jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* yakni:

1. *Engaged*

Karyawan yang *engaged* (terikat) adalah seorang pembangun didalam organisasi. Mereka cenderung akan selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan jenis ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan talenta mereka secara maksimal dalam bekerja agar organisasi berkembang.

## 2. *Not engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu. Mereka hanya akan mengerjakan tugas sesuai dengan porsi mereka dan sesuai dengan apa yang organisasi bayar kepada mereka. Dalam bekerja, mereka selalu menunggu perintah dari atasan dan cenderung merasa tidak memiliki energi ketika bekerja.

## 3. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah karyawan yang tidak terikat. Mereka akan secara terbuka menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka juga akan secara konsisten menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi *negative* pada berbagai kesempatan yang ada.

Berdasarkan uraian diatas, keterikatan karyawan (*employee engagement*) disimpulkan rasa antusias, motivasi dan/atau rasa memiliki karyawan dalam dirinya terhadap penyelenggaraan pekerjaan dilakukan dengan energi yang tinggi dan positif dan mampu melakukan jenis pekerjaan dengan efektif dan efisien.

### 2.1.2.2. Aspek Keterikatan Karyawan

Menurut Schaufeli, W.B, Salanova, M, Gonzalez-Roma and Baker A.B dalam Pelawi (2013), menjelaskan tentang 3 (tiga) aspek pembentuk keterikatan karyawan (*employee engagement*) yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Ketiga aspek ini merupakan konsep yang paling dikenal dan sering digunakan di beberapa penelitian untuk mengukur tingkat keterikatan karyawan.

1) Semangat (*Vigor*)

Semangat dikarakteristikkan dengan tingginya level energi dan resiliensi mental saat bekerja, kesungguhan dalam bekerja, kemauan untuk memberi upaya dalam bekerja, kegigihan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.

2) Dedikasi (*Dedication*)

Dedikasi dikarakteristikkan dengan adanya perasaan signifikan, pengorbanan tenaga dan pikiran, rasa penuh makna, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.

3) Penyerapan (*Absorption*)

Penyerapan dikarakteristikkan dengan konsentrasi penuh dan kesenangan dalam bekerja, serius, dan menikmati pekerjaan, dimana waktu berjalan cepat dan individu sulit melepas diri dari pekerjaannya.

Aspek pembentuk keterikatan karyawan (*employee engagement*) ini, dilihat dari sisi internal dan/atau eksternal lingkungan karyawan atas pola pikirnya terhadap jenis dan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi.

### **2.1.2.3. Faktor Yang Mempengaruhi Terbentuknya Keterikatan karyawan**

Banyak faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan (*Employee engagement*), Saks dan Mislach et.al dalam Margaretha (2012) menyebutkan 3 (tiga) faktor lingkungan penting yang berhubungan dengan *engagement* yaitu, hubungan, *work life balance*, dan nilai. Akan tetapi Khan menyimpulkan bahwa konstruk yang penting untuk memahami kondisi *engagement* atau *disengagement*



dari seorang karyawan ditempat kerja terdiri dari rasa bermakna, ketenangan/rasa aman, ketersediaan dukungan ditempat kerja:

1. Perasaan bermakna didefinisikan oleh Khan sebagai perasaan berguna, berharga, dan relevan
2. Keamanan/rasa aman didefinisikan sebagai kemampuan untuk menampilkan diri sendiri ‘tanpa rasa takut atau konsekuensi *negative* terhadap citra diri, status, atau karir. Rasa aman juga berarti bahwa seorang karyawan tidak perlu meninggalkan aspek yang dirasakannya sebagai aspek penting bagi dirinya sendiri di rumah. Apapun yang ia percaya, apapun yang penting baginya, dapat secara bebas dinyatakan di tempat kerja. Khan menemukan bahwa pekerjaan yang aman adalah pekerjaan yang dapat diprediksi, jelas, dan terbuka, untuk nilai-nilai dan keyakinan karyawan.
3. Ketersediaan dukungan didefinisikan sebagai rasa memiliki sumber daya, fisik, emosional, dan psikologis yang diperlukan.

Molinaro dan Weiss (2006) dalam Dudija (2022), menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya *employee engagement*, antara lain:

1. Menjadi bagian dari organisasi yang baik

Karyawan mengetahui bahwa mereka menjadi bagian dari sebuah organisasi yang baik. Hal ini dapat berarti organisasi sukses secara finansial, menjadi pemimpin dalam bidangnya, atau organisasi yang memiliki visi ambisius, tujuan utama, dan strategi bisnis yang baik.

2. Bekerja untuk memimpin yang dikagumi

Organisasi yang memiliki hubungan kuat dengan pemimpin yang dikagumi akan membantu *engagement* yang tinggi.

3. Memiliki hubungan kerja positif dengan rekan kerja

Karyawan yang memiliki hubungan positif dengan rekan kerja akan bersemangat dalam bekerja.

4. Mengerjakan pekerjaan bermakna

Pekerjaan bermakna sering diartikan sebagai pekerja yang menghasilkan pekerjaan atau dampak pada organisasi.

5. Pengakuan dan apresiasi

Pengakuan adalah salah-satu pendorong utama *employee engagement*. Pengakuan dapat berupa hadiah uang atau kompensasi, namun dapat juga berupa apresiasi dan timbal balik langsung dari atasan.

6. Menjalani kehidupan seimbang

Organisasi yang memiliki budaya keseimbangan nilai dan membantu karyawan mencapai keseimbangan hidup akan menghasilkan *employee engagement*. Keseimbangan Antara pekerjaan dan kehidupan tidak berarti bahwa karyawan tidak loyal, namun hal ini berarti pegawai menjalani kehidupan secara menyeluruh, tidak hanya berpusat pada pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas perihal faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya keterikatan karyawan, dari seorang karyawan ditempat kerja terdiri dari rasa bermakna, ketenangan/ rasa aman, ketersediaan dukungan ditempat kerja.

### 2.1.3. *Learning Culture* (Budaya Belajar)

#### 2.1.3.1. Pengertian *Learning Culture* (Budaya Belajar)

Dalam definisi klasiknya, Edward B. Tylor menyatakan bahwa budaya adalah kompleks keseluruhan yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, serta kebiasaan lain yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat. Budaya menjadi landasan bagi manusia untuk membangun identitas, menjalankan interaksi sosial, dan menciptakan tatanan kehidupan. Kajian ini bertujuan untuk merangkum konsep, elemen, teori, serta dinamika budaya dalam konteks lokal dan global.

Sedangkan Kotter dan Heskett (1998: 3) menyatakan *American Heritage Dictionary* mendefinisikan “budaya” secara lebih formal, sebagai “totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lainnya dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama”

Geert Hofstede (2010) Budaya dianggap sebagai "pemrograman kolektif pikiran" yang membedakan kelompok manusia. Ini mencakup norma dan nilai yang diwariskan melalui pendidikan dan pengalaman sosial.

Menurut Schein (2017: 21) pengertian budaya diungkapkan sebagai berikut dibawah ini:

*The culture of group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaption and internal integration ; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems.* (artinya budaya suatu kelompok dapat didefinisikan sebagai akumulasi pembelajaran bersama kelompok tersebut ketika kelompok tersebut memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal; yang telah cukup berhasil untuk dianggap

valid dan, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir, merasakan, dan berperilaku sehubungan dengan masalah-masalah tersebut).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya sebagai entitas yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, serta kebiasaan lain yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat, yang diyakini oleh anggota kelompoknya untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir, merasakan, dan berperilaku sehubungan dengan masalah-masalah tersebut).

Menurut Victoria J. Marsick dan Karen E. Watkins (1999) konsep "*learning culture*" didefinisikan sebagai budaya organisasi yang secara aktif mendukung pembelajaran formal dan informal di tingkat individu, kelompok, maupun organisasi. Budaya ini mengintegrasikan pembelajaran ke dalam strategi organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Sedangkan pendapat dari Garvin (1993:78-91) *Learning culture* merupakan pondasi dari organisasi pembelajar (*learning organization*), di mana individu dan kelompok didorong untuk terus meningkatkan kompetensinya melalui pembelajaran. Budaya ini mendukung inovasi, keterbukaan, dan pengembangan pengetahuan sebagai kunci keberhasilan.

Menurut Schein (2017: 243): "*A learning culture must assume that appropriate way for humans to behave in relationship to their environment is to be proactive problem solvers and learners*". (artinya: budaya belajar harus berasumsi bahwa cara yang tepat bagi manusia untuk berperilaku dalam hubungannya dengan

lingkungannya adalah dengan menjadi pemecah masalah dan pembelajar yang proaktif).

Masih menurut Schein (2017: 299), *learning culture* adalah budaya organisasi yang berfokus pada adaptasi terhadap perubahan, di mana anggota organisasi memiliki rasa ingin tahu yang tinggi dan siap untuk menghadapi tantangan baru.

Budaya belajar adalah budaya yang berorientasi pada promosi dan fasilitasi pembelajaran karyawan. Pemimpin harus mampu menciptakan suasana budaya belajar sebagai bagian dari budaya organisasi di lembaga tersebut. Hal ini sesuai dengan yang didefinisikan oleh Rebelo dikutip Schmitz, *et.al* (2014:114) bahwa: “*A learning culture as a culture oriented towards the promotion and facilitation of learning by its employees. It encourages the sharing and spreading of what is learned, aiming at the development and success of the organization*”. (Budaya belajar sebagai budaya yang berorientasi pada promosi dan fasilitasi pembelajaran yang dilakukan oleh para karyawannya. Ini mendorong berbagi dan menyebarkan apa yang ada dipelajari, bertujuan untuk pengembangan dan keberhasilan organisasi).

Berdasarkan paparan diatas, dapat disimpulkan bahwa *Learning Culture* (budaya belajar) adalah akumulasi pembelajaran bersama dari kelompok dan/ organisasi atas kendala yang dihadapi dengan unsur-unsur pembelajaran dengan mengadaptasi proses solusi yang dianggap berhasil dan valid, diterima oleh anggota kelompok tersebut, untuk diajarkan kepada anggota baru lainnya sebagai cara yang dianggap paling benar. Dan dengan adanya budaya belajar dapat mendorong

pegawai untuk berbagi dan mensosialisasikan sesuatu dipelajari, bertujuan untuk pengembangan dan keberhasilan suatu organisasi

### 2.1.3.2. Struktur Budaya

Menurut Schein (2017: 28) mengemukakan:

*Culture in general can be analyzed at several different levels, with the term "level" meaning the degree to which the culture phenomenon is visible to you as participant or observer. These levels range from the very tangible, overt manifestations that you can see and feel to the deeply embedded, unconscious, basic assumptions that we are defining as the essence of culture or its DNA. In between these layers are various espoused beliefs, values, norms, and rules of behavior that members of the culture use as a way of depicting the culture to themselves and others.* (artinya: budaya secara umum dapat dianalisis pada beberapa tingkatan yang berbeda, dengan istilah 'tingkatan' berarti sejauh mana fenomena budaya terlihat oleh anda sebagai partisipan atau pengamat. Tingkatan ini berkisar dari manifestasi yang sangat nyata dan jelas hingga asumsi dasar secara mendasar dan tidak disadari yang kita definisikan sebagai esensi budaya atau DNA-nya. Diantara tingkatan ini terdapat berbagai keyakinan, nilai, norma, dan aturan perilaku yang dianut yang digunakan oleh anggota budaya sebagai cara untuk menggambarkan budaya tersebut kepada diri mereka sendiri dan orang lain.)

Dalam menganalisis budaya suatu organisasi diperlukan konsep analisis budaya yang dijadikan panutan, dan diterima oleh *stakeholder internal*, dan/eksternal organisasi tersebut. Konsep analisis tersebut menurut Schein (2017: 28) dalam 3 (tiga) tingkatan analisis budaya (*culture*):

#### 1. Artefak (*Artifacts*)

- a) Struktur dan proses terlihat dan dirasakan; analisis mencakup lingkungan fisik, bahasa, teknologi dan produk, kreasi artistik, gaya yang diwujudkan pakaian, tata krama, bentuk emosi, mitos, kisah tentang organisasi, nilai-nilai yg dikemukakan.

b) Perilaku yang diamati; budaya mudah diamati namun sulit diuraikan.

Rutinitas dan perilaku dalam organisasi menjadikan perilaku menjadi rutin sebagai tingkat artefak meliputi cara kerja organisasi, struktur organisasi.

## 2. Keyakinan dan Nilai yang dianut (*Espoused Beliefs and Values*)

Cita-cita, tujuan, nilai, aspirasi, ideologi; analisis mencakup keyakinan dan nilai yang dianut tiap individu untuk berinteraksi dengan individu lainnya dalam suatu organisasi.

## 3. Asumsi Dasar yang mendasari (*Basic Underlying Assumptions*)

Keyakinan dan nilai-nilai yang tidak didasari dan diterima begitu saja. Analisis mencakup dan berawal dari solusi atas berbagai masalah dan hambatan secara berulang, selanjutnya ditetapkan sebagai ideologi atau filosofi organisasi yang dianut dan dijadikan pedoman dalam pencapaian tujuan organisasi secara terbuka dan diketahui oleh *stakeholder internal* dan/eskternal. Salah-satu bentuk nya tertuang dalam *culture-paradigm*.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa menganalisis budaya dikaitkan dengan organisasi, hal-hal yang bisa diamati, dirasakan (artefak), nilai keyakinan, dan pola pikir yang dijunjung anggota kelompok/organisasi.

### 2.1.3.3. Indikator *Learning Culture* (Budaya Belajar)

Menurut Amitay dalam penelitian Xie (2019: 6) menjelaskan bahwa untuk mengukur *learning culture* sebagai berikut.

#### 1) Kepemimpinan yang Mendukung Pembelajaran

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam mengembangkan budaya pembelajaran organisasi. Pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap

pembelajaran dan pengembangan karyawan dapat mempengaruhi keseluruhan budaya organisasi. pemimpin yang mendukung pembelajaran mendorong karyawan untuk terus belajar dan berkembang. Kepemimpinan yang efektif dalam konteks ini mencakup kemampuan untuk memberikan visi yang jelas, mendukung inisiatif pembelajaran, dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk pengembangan karyawan.

## 2) Sistem dan Struktur Pembelajaran

Sistem dan struktur yang mendukung pembelajaran adalah elemen penting dari budaya pembelajaran organisasi. Adanya program pelatihan berkelanjutan, mentoring, dan pembelajaran berbasis teknologi memfasilitasi pengembangan pengetahuan dan keterampilan karyawan secara terus-menerus. Pentingnya sistem formal yang mendukung pembelajaran ini untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan dan pengembangan karyawan.

## 3) Kolaborasi dan Komunikasi

Budaya pembelajaran yang kuat ditandai dengan kolaborasi yang tinggi antar karyawan dan departemen. Komunikasi yang terbuka dan umpan balik yang konstruktif mendorong lingkungan yang mendukung pertukaran pengetahuan dan pengalaman. Komunikasi yang terbuka dan kolaborasi yang efektif adalah indikator penting dari budaya pembelajaran organisasi yang berhasil.

## 4) Keterbukaan terhadap feedback: Organisasi yang mendukung budaya pembelajaran juga biasanya lebih terbuka terhadap umpan balik, yang



memungkinkan penyesuaian dan perbaikan berkelanjutan dalam proses kerja.

Sedangkan menurut Senge dalam Pramono dan Sari (2022: 6), tiga elemen utama yang merupakan seni dan praktik dari organisasi pembelajar sebagai berikut.

#### 1) Berpikir Sistem

Ini mengacu pada kemampuan untuk memahami dan melihat keseluruhan sistem serta bagaimana bagian-bagian yang berbeda saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain. Berpikir sistem membantu organisasi dalam mengidentifikasi pola dan hubungan yang mungkin tidak terlihat pada pandangan pertama, sehingga memungkinkan pemahaman yang lebih dalam tentang kompleksitas dan dinamika organisasi.

#### 2) Keahlian Pribadi

Ini mencakup komitmen individu untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Keahlian pribadi adalah tentang mengejar pertumbuhan pribadi dan profesional yang berkelanjutan, serta mengembangkan visi pribadi yang sejalan dengan tujuan dan visi organisasi. Hal ini mendorong karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka dan berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi.

#### 3) Model Mental

Model mental adalah asumsi, keyakinan, dan gambar mental yang mempengaruhi cara kita memahami dunia dan bagaimana kita bertindak. Mengelola model mental berarti menyadari dan menantang asumsi-asumsi

yang mungkin membatasi perspektif dan tindakan kita. Dengan demikian, ini membuka peluang untuk pembelajaran baru dan perubahan yang konstruktif dalam organisasi.

Dengan demikian, untuk pengukuran yang lebih komprehensif dan aplikatif, teori Amitay dalam Xie (2019: 6) menyediakan kerangka kerja yang lebih terstruktur untuk mengevaluasi berbagai aspek yang mempengaruhi budaya pembelajaran dalam organisasi.

#### **2.1.4. Kinerja Karyawan**

##### **2.1.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Robbin dan Judge (2021: 396): “ Kinerja adalah kombinasi dari efektivitas dengan efisiensi pada saat melakukan tugas pokok pekerjaan anda”.

Menurut Wibowo (2010:4):

Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Menurut Rivai (2012:309):“Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Gomes mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi, serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas dalam (Mangkunegara, 2017:9). Selanjutnya Mangkunegara mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung-jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Affandi (2018:83):“Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu, dengan membandingkan atas pencapaian efektivitas secara efisiensi. Kinerja juga sebagai perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan. Kinerja yang baik adalah satu langkah utama menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

#### **2.1.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Affandi (2018:16) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi:

##### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge+skill)*. Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan

terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Faktor pencapaian kinerja karyawan dinilai berdasarkan kemampuan atau kompetensi karyawan atas tuntutan pekerjaan ditempat kerja, dan juga adanya unsur internal diri karyawan sebagai dorongan positif dalam penyelenggaraan hingga penyelesaian jenis pekerjaan.

### 2.1.4.3. Tujuan dan Sasaran Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2011:48) tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi, beberapa tingkatan tujuan antara lain:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan yang dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
2. *Senior manajemen level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Business unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk mencapai dan kontribusinya pada kinerja tim departemen atau organisasi.
5. Individual level yaitu tingkatan dimana tujuan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk mencapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen dan organisasi.

Tujuan dan sasaran kinerja karyawan berdasarkan uraian diatas adalah penyelarasan tuntutan dan harapan kinerja individual dengan kinerja organisasi.

#### **2.1.4.4. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Affandi (2018:89) indikator-indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas Hasil Kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas Hasil Kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu kerja yang dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

### 3. Efisiensi dalam Memaksimalkan Tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

### 4. Disiplin Kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

### 5. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diharapkan.

Dapat disimpulkan indikator kinerja karyawan akan dinilai berdasarkan hasil pekerjaan dari sisi kuantitas, kualitas, efisiensi, kedisiplinan, dan kejujuran disesuaikan dengan tuntutan kinerja organisasi yang harus dicapai.

#### **2.1.4.5. Metode Kinerja Karyawan**

Menurut Robbin dan Judge metode mengungkapkan 5 (lima) metode evaluasi kinerja karyawan sebagai berikut:

#### 1. Esai Tertulis

Adalah metode paling sederhana untuk menulis penggambaran secara naratif mengenai kelebihan dari seorang karyawan, kelemahan, kinerja masa lalu, yang tidak rumit atau pelatihan secara eksternal untuk menyelesaikannya. Namun metode ini penilaian bermanfaat akan ditetapkan sama banyaknya dengan keterampilan penulisan dari penilai sama halnya dengan level kinerja yang aktual dari karyawan. Selain itu, sulit untuk membandingkan hasil esai bagi para karyawan yang berbeda (atau bagi karyawan yang sama yang ditulis

oleh para manajer yang berbeda) karena tidak terdapat penilaian kunci terstandarisasi.

2. Insiden Yang Sangat Penting (*critical insident*)

Adalah suatu metode untuk melakukan evaluasi atas perilaku yang merupakan kunci dalam membedakan diantara melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dengan melaksanakannya secara tidak efektif. Penilai akan menggambarkan apa yang dilakukan karyawan terutama efektif atau tidak efektif dalam suatu situasi, hanya mengutip perilaku yang spesifik.

3. Skala Penilaian secara Grafis (*graphic rating scales*)

Adalah suatu metode evaluasi, penilai akan menilai faktor-faktor kinerja pada suatu skala inkremental. Penilai akan melampaui serangkaian faktor-faktor kinerja-seperti kuantitas dan kualitas kerja, kedalaman pengetahuan, kerjasama, kehadiran, dan inisiatif, dan menilai masing-masing dalam skala dengan menentukan 5 poin, sehingga pengetahuan pekerjaan kedalam peringkat 1 (sangat kurang informasi mengenai tugas pekerjaan) hingga 5 (memiliki penguasaan lengkap mengenai seluruh fase dari pekerjaan).

4. Skala Penilaian Yang Ditentukan Dengan Perilaku (*behaviorally anchored rating scales-BARS*)

Adalah skala menggabungkan elemen-elemen utama dari insiden yang sangat penting dengan pendekatan skala penilaian dengan grafik. Penilai akan menilai para karyawan yang didasarkan pada hal-hal disepanjang rangkaian, tetapi poin-poin merupakan contoh dari perilaku aktual pada pekerjaan tertentu dan bukannya deskripsi umum atau sifat. Untuk mengembangkan BARS, para

partisipan akan memberikan ilustrasi-ilustrasi tertentu mengenai perilaku yang efektif dan tidak efektif, yang diterjemahkan kedalam serangkaian dimensi kinerja dengan level kualitas yang bervariasi.

#### 5. Perbandingan yang Dipaksakan (*forced comparison*)

Adalah metode evaluasi kinerja karyawan dibuat dalam perbandingan secara eksplisit terhadap yang lainnya (misalnya seorang karyawan akan menilai tiga dari 10 karyawan dalam unit kerjanya).

Dua dari perbandingan yang paling populer adalah:

##### a) Urutan peringkat kelompok (*group order ranking*)

Metode evaluasi yang menempatkan para karyawan ke dalam klasifikasi tertentu, misal dalam kuartil atau klasifikasi tertentu-misal 1 hingga 5 pertama atau 1 hingga 5 yang kedua.

##### b) Peringkat individu (*individual ranking*)

Metode evaluasi yang mengurutkan peringkat dari para karyawan yang terbaik hingga terburuk. Beberapa karyawan akan dikelompokkan sama, tetapi tidak ada ikatan yang diijinkan. Hasilnya adalah pengurutan yang jelas dari berkinerja tertinggi hingga terendah.

### 2.1.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, keterikatan kerja, terhadap kinerja karyawan dengan *Learning Culture* sebagai variable intervening telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Beberapa penelitian terdahulu dapat di lihat pada Tabel 2.1.



**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	X1 → Y				
1	Mohamed Warsame, 2023, <i>Effect of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of Selected Banks in Mogadishu, Somalia</i> (Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Pegawai : Studi Kasus Bank Terpilih di Mogadishu, Somalia)	Temuan penelitian tersebut meliputi kumpulan informasi terkini dengan memberikan verifikasi empiris mengenai dampak positif dari pelatihan dan pengembangan, dengan dukungan kepemimpinan kuat, sumber daya yang sah dan budaya belajar terhadap kinerja karyawan	- Pelatihan dan Pengembangan Karyawan - Karyawan		International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM) Volume 11 Issue 09, Pages 5105-5114, 2023, Website: <a href="https://ijsrm.net">https://ijsrm.net</a> ISSN I: 2321-3418 DOI: 10.18535/ijsrm/v11i09.e06
2	Ayu, Hikmah, 2024, <i>Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Volex Indonesia</i>	Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa pelatihan kerja memberikan pengaruh sebesar 18,8% terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir memberikan pengaruh terhadap kinerja sebesar 29,3%, dan pelatihan kerja memberikan pengaruh sebesar 37,9% terhadap kinerja karyawan	- Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir - Kinerja Karyawan	- Stres Kerja	Jurnal Bina Manajemen, Maret 2024, Vol. 12, No. 2 Hal 119 – 133, DOI:10.52859/jbm.v13i2.548
3	Salju, 2023, <i>Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Cabang Palopo.</i>	Secara simultan bahwa Pelatihan dan Pengembangan secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja	- Pelatihan dan Pengembangan Karyawan - Kinerja Karyawan		Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan kuntansi (Jebma) Volume : 3, Nomor 2 , Juli 2023, E-ISSN : 2797-7161   DOI: <a href="https://doi.org/10.47709/jebma.v3n2.2569">https://doi.org/10.47709/jebma.v3n2.2569</a>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Violeta Laurensia, 2019, Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Dan Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Xyz	Hasil dari penelitian menghasilkan: (1) Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (p-value < dari 0.05, 0.004), (2) Pengembangan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (p-value > 0.05, 0.473), (3) Kepuasan Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (p-value < 0.05, 0.00), (4) Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (nilai sig. < 0.05 pada tes Anova, 0.00).	- Pelatihan & Pengembangan - Kinerja Karyawan	Kepuasan Karyawan	Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan/Volume 4/No.3/Mei – 2020 : 69-73, DOI: 10.24912/jm bk.v4i3.7919
5	Hamzah A, Resdiana E, 2023, Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Dunia	Pelatihan dan Pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai F hitung = 58.340 > dari F tabel = 2.77 nilai probabilitas yakni Sig adalah sebesar 0,000 < 0,05.	- Pelatihan dan Pengembangan - Kinerja Karyawan		PUBLIC CORNER Vol 18, nomor 2, Des 2023, Page 45-57 DOI:0.24929/fisip.v18i2.2962
6	Rahmah M, Hakim L, Fatmah D, Purnama C, et. All, 2023, Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi pengaruh pendidikan maka kinerja karyawan semakin tinggi. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya pelatihan yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	- Pendidikan dan Pelatihan - Kinerja Karyawan		Jurnal Education And Development, Vol.11 No.2 Edisi Mei 2023, pp.1-7, DOI: 10.37081/ed.v11i2.4326
X2 → Y					
7	Afridhamita C, Efendi S, 2020, Pengaruh Pengembangan Karier, Keterikatan Karyawan, Komunikasi Interpersonal, Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Indo Dharma Transport	Hasil penelitian menggunakan metode analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa pengembangan karier, keterikatan karyawan, komunikasi interpersonal, dan keterlibatan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Indo Dharma Transport.	- Keterikatan Kerja - Kinerja Karyawan	- Pengembangan Karier - Komunikasi Interpersonal - Keterlibatan Kerja	Oikonomia: Jurnal Manajemen, Volume 16, No. 1, Januari 2020

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Anuari A, Firdaus A, Subakti J, 2020, Pengaruh Keterikatan Karyawan Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan: berdasarkan uji koefisien korelasi dan analisis jalur menggunakan SPSS Statistic versi 18 antara keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja sebesar 0,777 hasil ini memperlihatkan bahwa adanya pengaruh positif antara keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja.	- Keterikatan Kerja - Kinerja Karyawan	- Komitmen Kerja	Manager: Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 3, No. 4, November 2020, Hal. 529-539, DOI: 10.32832/manager.v3i4.3928
9	Jauhari A, Pribadiyono, 2023, <i>Employee engagement, Compensation, And Work Discipline On Employee performance</i> (Keterikatan Karyawan, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan mempunyai pengaruh secara parsial, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan jika dipertimbangkan secara terpisah. Disiplin kerja jika diteliti secara terpisah mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, secara simultan keterikatan karyawan, kompensasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Asia Paramita	- Keterikatan Karyawan - Kinerja Karyawan - (Learning Culture)	- Kompetensi Disiplin Kerja	International Conference of Business and Social Sciences, DOI: 10.24034/icobuss.v3i1.3632023, Hlm : 37 – 52, DOI:10.31932/ve.v14i1.1999
10	Kapero, Angely, 2023, Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kompetensi Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Ulp Kawangkoan	Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil uji hipotesis ditemukan bahwa secara simultan variabel keterlibatan kerja, kompetensi, dan keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun secara parsial keterikatan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan.	- keterikatan karyawan - Kinerja karyawan	- keterlibatan kerja - kompetensi	Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, DOI: <a href="https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51813">https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51813</a>
11	Al Farisi, Salman, Halin, Hamid, Ulum, Bahrul, 2023, Pengaruh Keterikatan Pegawai, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Palembang.	Berdasarkan hasil uji t diperoleh Nilai Signifikan Employee Engagement (X1) sebesar 0,674 > 0,05 dan thitung pada tabel 0,421 < ttabel 1,661. maka X1 tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai Signifikan Komitmen Karyawan (X2) sebesar 0,004 < 0,05 dan thitung pada tabel 2,964 < ttabel 1,661. Kemudian X2 berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai signifikan Motivasi Kerja (X3) sebesar 0,000 <	- Keterikatan Karyawan - Kinerja karyawan	- Komitmen Organisasi - Motivasi Kerja,	Jurnal EMT KITA E-ISSN: 2549-6204   P-ISSN: 2579-7972, <a href="https://doi.org/10.35870/emt.v7i4.1725">https://doi.org/10.35870/emt.v7i4.1725</a>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		0,05 dan thitung pada tabel 4,372 < ttabel 1,661. Kemudian X3 berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).			
12	Nuraliza Amelia, Fitria Hermiati Novi, 2023, Pengaruh Employee Engagement Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Elco Indonesia Sejahtera Kota Garut.	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Analisa dengan teknik Structured Equation Modeling dengan program menggunakan aplikasi lisrel versi 8.80. Hasil penelitian 1) karena dengan tingkat yang rendah pada employee engagement terhadap kinerja karyawan, sehingga tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja; 2) komitmen organisasi memengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan; 3) employee engagement memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja; 4) sedangkan, ada pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja; 5) adanya pengaruh secara signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan; 6) kepuasan kerja terbukti bahwa memediasi (intervening) hubungan pada employee engagement dengan kinerja; terakhir 7) kepuasan kerja mampu memediasi (intervening) pada komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	- Keterikatan Karyawan - kinerja karyawan	- Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja	JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi) E-ISSN: 2579-5635   P-ISSN: 2460-5891, <a href="https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i3.1128">https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i3.1128</a>
X3→Y					
13	Ahmad Yani Kosali, 2023, Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) Pelatihan berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> 2) pengembangan karir berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> 3) pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> secara simultan 4) pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 5) pengembangan karir tidak berpengaruh thd kinerja karyawan 6) <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan pelatihan, pengembangan karir, dan <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan.	- Pelatihan dan Pengembangan Karir - Kinerja Karyawan - <i>Employee Engagement</i>		Jurnal Inspirasi Ekonomi Vol. 5 No.1_Maret 2023, ISSN: 2503-3123, DOI: 10.32938/ie.v5i1.4188

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14	Shaheen. A, Hayyat. A, Aslam. S, Shahbaz. S, 2023, <i>Developing a Culture of Continuous Learning for Sustainable Job Performance: TEVT Sector as Learning Organization, Pakistan.</i> (Mengembangkan Budaya Pembelajaran Berkelanjutan untuk Pekerjaan Berkelanjutan Kinerja: Sektor TEVT sebagai Organisasi Pembelajaran, Pakistan)	Hasil penelitian menunjukkan <i>Technical support</i> dan <i>Leadership support</i> berdampak positif terhadap budaya pengembangan belajar berkelanjutan yang mengarah pada peningkatan kinerja karyawan	- <i>Culture of Continuous Learning</i> - Kinerja Karyawan	- <i>Technical and Leadership Support Learning Organization</i>	<i>Journal of Social Sciences Review (JSSR)</i> , Vol. 3, No. 2 (Spring 2023), Pages: 817 – 827, DOI: <a href="https://doi.org/10.54183/jssr.v3i2.321">https://doi.org/10.54183/jssr.v3i2.321</a>
15	Monica Rahmawati, Anita Silvianita, 2020, Pengaruh <i>Learning Culture</i> terhadap Kinerja Karyawan studi kasus pada Divisi <i>Helicopter Completion Center</i> PT Dirgantara Indonesia	Kesimpulan dari penelitian ini secara keseluruhan gambaran mengenai penerapan <i>Learning Culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 35% sedangkan sisanya 65% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini	- <i>Learning Culture</i> - Kinerja Karyawan - Latihan dan Pengembangan	- Keterikatan Kerja	<i>Jurnal Telkom University eproceeding of management : Vol.7, No.2</i> Desember 2020, Page 6631 ISSN : 2355-9357 Retrieved from: <a href="https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/14052">https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/14052</a>
16	Evelyn Angelina dan Yanuar, 2021, Pengaruh <i>Organizational Learning Culture</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Dengan <i>Job Satisfaction</i> Sebagai Mediasi.	Hasil dari pengolahan data menunjukkan bahwa budaya belajar organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	- <i>Learning Culture</i> - Kinerja Karyawan	- Kepuasan Kerja	<i>Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan</i> , 3(4), 962. <a href="https://doi.org/10.24912/jmk.v3i4.13438">https://doi.org/10.24912/jmk.v3i4.13438</a>
17	Alfonso J, Mara, Jorge L, Laura Ibanez, 2023, <i>Organisational climate and change-orientated behaviour: The mediating effects of employee learning culture and perceptions of performance appraisal</i>	Model penelitian diuji dengan menggunakan model persamaan struktural kuadrat terkecil parsial. Iklim organisasi ditemukan memiliki efek positif pada perilaku yang berorientasi pada perubahan. Budaya belajar karyawan dan persepsi penilaian kinerja juga turut memediasi iklim organisasi dan	- <i>Employee Learning Culture Performance appraisal</i>	- <i>Change orientated behavior Organisational climate</i>	<i>European Management Review published by John Wiley &amp; Sons Ltd on behalf of European Academy of</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(Iklim organisasi dan perilaku berorientasi perubahan: Efek mediasi dari budaya belajar karyawan dan persepsi penilaian kinerja)	perubahan perilaku. Karya ini menunjukkan pentingnya iklim organisasi dalam pengembangan perilaku karyawan menuju perubahan.			<i>Managemen t</i> (EURAM). <a href="https://doi.org/10.1111/mre.12601">https://doi.org/10.1111/mre.12601</a> open_in_ne
18	Udin U, Ridho Dwi D, Radyan D, Mohsin S, 2023, <i>The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation</i> . (Peran Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Belajar Organisasi dan Motivasi Kerja Intrinsik	Hasil penelitian membuktikan bahwa (a) kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap budaya belajar organisasi, motivasi kerja intrinsik, dan kinerja pegawai, (b) budaya belajar organisasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (c) motivasi kerja intrinsik secara langsung dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.	- <i>Kinerja Pegawai</i> - <i>Budaya Belajar (Learning Culture)</i>	- Kepemimpinan - Motivasi Kerja	<i>International Journal of Sustainable Development &amp; Planning</i> , 2023, Vol 18, Issue 1, p237, ISSN 1743-7601, DOI 10.18280/ijdp.180125 ( <a href="https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A3%3A27750323/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&amp;id=ebsco%3Agcd%3A162197425&amp;crl=c">https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A3%3A27750323/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&amp;id=ebsco%3Agcd%3A162197425&amp;crl=c</a> )
19	Udin U, 2023, <i>Linking Transformational Leadership To Organizational Learning Culture And Employee Performance: The Mediation-Moderation Model</i> (Menghubungkan Kepemimpinan Transformasi Dengan Pembelajaran Organisasi Budaya Dan Kinerja Karyawan: Moderasi-Mediasi Model)	Hasil penelitian : Bukti temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memang demikian signifikan terkait dengan kinerja karyawan dan pembelajaran organisasi budaya. Selanjutnya, budaya pembelajaran organisasi berhubungan secara signifikan dengan kinerja karyawan. Selain itu, budaya pembelajaran organisasi menunjukkan peran mediasi dan moderasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.	- <i>Organizational Learning Culture</i> - <i>Kinerja Karyawan</i>	- Kepemimpinan Transformasi	<i>International Journal of Professional ; Business review</i> , ISSN: 2525-3654, Doi: <a href="https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1229">https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1229</a>
20	Deni Ruhayat M, Tasti Adri H, Laeli S, 2024, <i>Analysis of the Learning Culture of Grade 6 Students of Satit Phatnawitya</i>	Hasil analisis budaya pembelajaran menunjukkan bahwa cara siswa sering belajar menjadi cara mereka belajar. Kebiasaan-kebiasaan ini menjadi budaya belajar siswa. Budaya baik yang responsif	- <i>Budaya Belajar (Learning Culture)</i>	-	ALACRITY : Journal Of Education Volume 4 Issue 1 Februari 2024,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Yalla Elementary School Thailand, (Analisis Budaya Belajar Siswa Kelas 6 Satit Phatnawitya Sekolah Dasar Yalla Thailand)</i>	disesuaikan dengan keadaan siswa akan menghasilkan pembelajaran yang baik			DOI:10.52121/alacrity.v4i1.239
21	Halid Hasan, 2023, <i>Effect of organizational culture on organizational learning, employee engagement, and employee performance : Study of banking employees in Indonesia.</i> (Pengaruh budaya organisasi terhadap pembelajaran organisasi, Keterikatan karyawan, dan kinerja karyawan: Studi karyawan perbankan di Indonesia)	Data dianalisis pengaruh langsung dan tidak langsungnya menggunakan SEM PLS, dengan budaya organisasi sebagai faktor penentunya pembelajaran independen dan organisasi, keterikatan karyawan, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Ditemukan bahwa budaya organisasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui pembelajaran organisasi dan keterikatan karyawan, yang menghasilkan pengaruh paling signifikan	- Keterikatan Karyawan - Kinerja Karyawan	- Budaya Organisasi - Pembelajaran Organisasi	Jurnal Bussiness Perspective, Volume 21 2023, Issue #3, pp. 471-482, <a href="http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.38">http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.38</a>
$X1 \rightarrow Y \leftarrow X3$					
22	Basuki I, Sahab D, NE Bias, 2021, Penerapan Pembelajaran Online Terhadap Capaian Pembelajaran Dipengaruhi Budaya Belajar	Hasil penelitian bahwa adanya dampak signifikan dengan pembelajaran online dipengaruhi budaya belajar	- Budaya Belajar ( <i>Learning Culture</i> ) Pembelajaran	Capaian pembelajaran	Profetika Jurnal Studi Islam 23(1):76-85, DOI:10.23917/profetika.v23i1.16795
23	Pereira O, Raposo M, Kristić M, Goncharenko OS, 2021, <i>The Culture of Learning in Organisations: What is the Current Perspective for Sustainable Development?</i> (Budaya Pembelajaran dalam Organisasi: Apa Perspektif Saat Ini terhadap pembangunan Berkelanjutan?)	Hasil penelitian ini fokus pada budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pengembangan berkelanjutan. Dan untuk memahami posisi nilai-nilai dalam budaya belajar organisasi, dalam proses pembelajaran, dan pengaruhnya terhadap kinerja.	- Budaya Belajar ( <i>Learning Culture</i> ) - Pengembangan		In book: Innovations and Traditions for Sustainable Development (pp.143-160) DOI:10.1007/978-3-030-78825-4_9
24	Winarto W, 2017, Strategi Pengembangan Budaya Pembelajaran Di Sekolah	Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut. (1) Budaya belajar dibentuk dan dikembangkan berdasar pada analisis masalah yang dihadapi dan analisis kebutuhan yang ada. (2) Budaya belajar peserta didik merupakan sikap dan perilaku yang dilakukan oleh peserta didik dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Budaya belajar terbentuk melalui proses penanaman nilai-nilai dan	- Pengembangan - Budaya Belajar ( <i>Learning Culture</i> )		Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 5, No 1, April 2017 (109-121), DOI:10.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		norma-norma dalam setiap program dan kegiatan yang telah disusun oleh sekolah. (3) Manajemen budaya belajar tidak berdiri sendiri dalam sebuah program atau kegiatan khusus, namun melekat pada setiap program dan kegiatan pada setiap bidang yang ada di sekolah. Manajemen budaya belajar mengacu pada fungsi-fungsi pokok manajemen secara umum, yang meliputi empat fungsi pokok, yakni perencanaan ( <i>planning</i> ), pengorganisasian ( <i>organizing</i> ), Pelaksanaan ( <i>actuating</i> ) dan pengendalian ( <i>controlling</i> ) (4) Faktor yang mendasari pentingnya manajemen budaya belajar meliputi: perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi yang semakin cepat, tingkat persaingan yang semakin ketat, dan tuntutan dunia usaha dan industri			21831/amp.v5i1.13092
25	Magi da silva P.T, Reatto D, Diogenes D, 2022, <i>The Effects of Job Autonomy, Learning Culture, and Organizational Cynicism On Learning Transfer in MBA</i> (Pengaruh Otonomi Kerja, Budaya Belajar, dan Sinisme Organisasi Terhadap Transfer Pembelajaran di MBA)	Hasil: menegaskan bahwa budaya belajar mempengaruhi transfer pembelajaran, sedangkan otonomi kerja dan sinisme organisasi tidak mempengaruhinya. Selain itu, kami menganalisis pengaruh lima variabel kontrol dan dua di antaranya mempunyai pengaruh yang lemah namun signifikan terhadap transfer pembelajaran: usia dan posisi pekerjaan siswa.	- Budaya Belajar ( <i>Learning Culture</i> ) - Pembelajaran	- Otonomi Kerja - Sinisme organisasi	Revista Brasileira De Gestão De Negócios, DOI:10.7819/rbgn.v24i2.4166
26	Frank L, Mohamed S, 2024, <i>Continuous Learning and Adaptation: Fostering a Culture of Learning and Experimentation through the CR Model in Strategic Planning Processes</i> . (Pembelajaran dan Adaptasi Berkelanjutan: Menumbuhkan Budaya Belajar dan Eksperimen melalui Model CR dalam Proses Perencanaan Strategis)	Kesimpulannya, pembelajaran dan adaptasi yang berkelanjutan sangat penting bagi organisasi untuk berkembang dalam lanskap bisnis yang dinamis saat ini. Budaya pembelajaran dan adaptasi ini memungkinkan organisasi menjadi lebih tangguh, tangkas, dan responsif terhadap perubahan.	- Budaya Belajar ( <i>Learning Culture</i> ) - Pelatihan ( <i>Learning</i> )	- <i>Continuous learning and adaption</i> - Pembelajaran Strategis	<a href="https://www.researchgate.net/publication/379270178_Continuous_Learning_and_Adaptation_Fostering_a_Culture_of_Learning_and_Experimentation_through_the_CR_Model_in_Strategic_Planning_Processes">https://www.researchgate.net/publication/379270178_Continuous_Learning_and_Adaptation_Fostering_a_Culture_of_Learning_and_Experimentation_through_the_CR_Model_in_Strategic_Planning_Processes</a>



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	$X2 \rightarrow Y \leftarrow X3$				
27	Bano M, Ali A, Asif M, Tufail S, 2022, <i>The Nexus of Learning Organization Practices and Subjective Performance of Employees: A Moderating Role of Employees Engagement in the Energy Sector of Pakistan</i> (Hubungan Praktik Organisasi Pembelajaran dan Kinerja Subjektif Karyawan: Peran Moderasi Keterikatan Karyawan di Sektor Energi dari Pakistan)	Hasil penelitian menunjukkan dampak pembelajaran organisasi terhadap kinerja subjektif karyawannya ditemukan positif dan sangat signifikan di sektor energi Pakistan. Demikian pula, peran moderator dari keterikatan karyawan juga dicatat sebagai hal yang luar biasa di atas hubungan.	- Keterikatan Karyawan - Kinerja Karyawan	Learning Organization	Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences, Volume 10, Number 4, 2022, Pages 1657–1667, DOI: <a href="https://doi.org/10.52131/pjhss.2022.1004.0323">https://doi.org/10.52131/pjhss.2022.1004.0323</a>
28	Hutajulu, G.E, Hidayat, W.A.S, Sinaga Ruth T, Saputra N, 2020, <i>Pengaruh Coping Stress, Digital Leadership dan Learning Culture Terhadap Employee Engagement Pada Generasi Milenial di Bank Indonesia dan Perbandingan dengan Perusahaan Lain</i>	Hasil yang dicapai yaitu coping stress tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara Bank Indonesia dengan perusahaan perbandingan, sedangkan <i>Employee Engagement, Digital Leadership</i> dan <i>Learning Culture</i> terdapat perbedaan yang signifikan. Hasil penelitian menunjukkan coping stress tidak berpengaruh signifikan, sedangkan kepemimpinan digital dan budaya belajar berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.	- <i>Learning Culture</i> - Keterikatan Karyawan	- <i>Stress Coping</i> - <i>Digital Leadership</i>	<a href="https://www.researchgate.net/publication/350162683_Pengaruh_Coping_Stress_Digital_Leadership_dan_Learning_Culture_Terdapat_Employee_Engagement_Pada_Generasi_Milenial_did_Bank_Indonesia_dan_Perbandingan_dengan_Perusahaan_Lain">https://www.researchgate.net/publication/350162683_Pengaruh_Coping_Stress_Digital_Leadership_dan_Learning_Culture_Terdapat_Employee_Engagement_Pada_Generasi_Milenial_did_Bank_Indonesia_dan_Perbandingan_dengan_Perusahaan_Lain</a>
29	Indah Permata Sari, S.R.M., 2017, <i>Effect Of Learning Culture, Empowerment, AndCyber Skill Competency On Self-Engagement Employees</i> (Pengaruh Budaya Belajar, Pemberdayaan, Dan Cyber Skill Kompetensi Karyawan Dalam Keterikatan Karyawan Diri)	Analisis dan interpretasi data menunjukkan bahwa (1) budaya belajar berpengaruh langsung positif pada diri engagement, (2) pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap <i>self engagement</i> , (3) <i>cyber skill</i> kompetensi berpengaruh langsung positif terhadap <i>self engagement</i> , (4) budaya belajar berpengaruh langsung positif berpengaruh terhadap kompetensi cyber skill, (5) pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap cyber skill	- <i>Learning Culture</i> - Keterikatan Karyawan	- <i>Empowerment</i> - Kompetensi Karyawan	International Journal of Human Capital Management (IJHCM) E-ISSN 2580-9164 Vol. 1, No.2 December2017, p 1-9, DOI:10.21009/IJHCM.01.02.01

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		kompetensi, dan (6) budaya belajar berpengaruh langsung positif terhadap pemberdayaan			
30	Ladyszewski R.K, Taplin H. Ross, 2018, <i>The interplay between organizational learning culture, the manager as coach, self-efficacy and workload on employee work engagement</i> (Pengaruh budaya pembelajaran organisasi, manajer sebagai pelatih, efikasi diri dan beban kerja terhadap keterikatan kerja karyawan)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh positif pembinaan manajerial terhadap keterikatan kerja karyawan dimediasi oleh budaya belajar organisasi. Efikasi diri dan beban kerja juga mempengaruhi keterikatan kerja secara mandiri secara positif. Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan keterampilan pembinaan manajer dapat meningkatkan budaya belajar organisasi dan dengan demikian pula keterikatan kerja karyawannya.	- <i>Organizational Learning Culture</i> - Keterikatan Kerja karyawan	- Manajer sebagai pelatih - Efikasi Diri - Beban Kerja	<a href="https://www.researchgate.net/publication/329732423_The_interplay_between_organizational_learning_culture_the_manager_as_coach_self-efficacy_and_workload_on_employee_work_engagement">https://www.researchgate.net/publication/329732423_The_interplay_between_organizational_learning_culture_the_manager_as_coach_self-efficacy_and_workload_on_employee_work_engagement</a>
31	Cheng F, 2020, <i>Research on the Influence of Organizational Learning Culture on the Engagement of Cross-departmental team Members: Taking a chronic disease management team of an integrated medical service organization in Beijing as an example</i> (Penelitian Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi terhadap keterikatan Anggota Tim Lintas Departemen: Mengambil contoh tim manajemen penyakit kronis dari sebuah organisasi layanan medis terpadu di Beijing)	Hasil penelitian menyatakan hubungan teoretis antar keduanya telah diverifikasi, dan penelitian ini menemukan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara budaya pembelajaran organisasi dan keterikatan karyawan profesional. Budaya pembelajaran organisasi memberikan dukungan sumber daya bagi anggota tim dan meningkatkan keterikatan karyawan profesional mereka.	- <i>Organizational Learning Culture</i> - Keterikatan Karyawan	Manajemen penyakit kronis	Association for Computing Machinery (ACM), <a href="https://doi.org/10.1145/3453187.3453386">https://doi.org/10.1145/3453187.3453386</a>
32	Joo (Brian) BK, Bozer G, Ready K, 2019, <i>A dimensional analysis of psychological empowerment on engagement</i> (Analisis dimensi pemberdayaan psikologis terhadap keterikatan)	Hasil penelitian bahwa <i>Psychological Empowerment</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan, dan bahwa LOC dan LGO secara signifikan memprediksi tingkat <i>PsyEmp</i> dan keterlibatan. Empat dimensi <i>PsyEmp</i> secara parsial memediasi hubungan antara dua Prediktor (yaitu LOC dan LGO) dan keterikatan karyawan. LGO memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan LOC pada <i>PsyEmp</i> dan keterikatan karyawan.	- <i>Learning Organization (LOC)</i> - Keterikatan Karyawan	- <i>Psychological Empowerment (PsyEmp)</i> - <i>Learning Goal Orientation (LGO)</i>	<i>Journal of organizational effectiveness : people and performance</i> , 23 Sep 2019, Vol. Ahead-of-print, Issue ahead-of-print, pages 186 – 203,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					ISSN: 20516614 DOI: 10.1108/JO EPP-09- 2018-0069
33	Indah Permata Sari, S.R.M., Akbar M, Yassin M, 2018, <i>Learning Culture, Empowerment, And Cyber Skill Competency On Self-Engagement Employees</i> (Budaya Belajar, Pemberdayaan, Dan Cyber Skill Kompetensi Karyawan Dalam Keterikatan Karyawan Diri	Kesimpulannya menunjukkan bahwa budaya pembelajaran, pemberdayaan, dan <i>cyber</i> Kompetensi keterampilan merupakan faktor penentu penting untuk meningkatkan self-engagement pegawai di Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI	- <i>Learning Culture</i> - Keterikatan Karyawan	- <i>Empowerment</i> - Kompetensi Karyawan	<i>International Journal of Scientific Research and Management</i> (IJSRM) Vol:06, Issue 03, Pages EM-2018-222-229, 201, Website: <a href="http://www.ijrm.in">www.ijrm.in</a> ISSN I: 2321-3418 DOI: 10.18535/ijrm/v6i3.em06

## 2.2. Kerangka Pemikiran

Dari uraian dalam latar belakang, identifikasi masalah, serta tujuan dan manfaat studi dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dilakukan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh Latihan dan Pengembangan, Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Learning Culture* sebagai variabel moderasi.

Analisis mulai dari kajian tentang sumber daya manusia memegang peranan paling penting dan potensial bagi keberhasilan suatu perusahaan mengingat sumber daya manusia merupakan penentu kegiatan perusahaan baik perencanaan, pengorganisasian, serta pengambilan keputusan. Seiring berkembangnya ilmu dan pengetahuan yang makin maju maka perusahaan dituntut untuk lebih dapat

menjadikan karyawannya lebih terampil dan terlatih dalam mengerjakan tugasnya. Perusahaan berinisiatif untuk mengadakan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan, agar memiliki kompetensi kerja sesuai tuntutan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, hal ini seperti diungkap Mondy, R.W, (2008: 210) bahwa “Pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi.” Pelatihan memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini, pengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki lebih panjang dan mempersiapkan para karyawan untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi.

Indikator efektivitas pelatihan dan pengembangan berdasarkan Mangkunegara (2021: 44) yakni segala bentuk pelatihan yang dibuat oleh perusahaan memiliki komponen-komponen sebagai berikut: tujuan dan sasaran, pelatih (*trainers*), materi, metode, dan peserta pelatihan dan pengembangan.“

Berdasarkan paparan pelatihan dan pengembangan dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan proses pembelajaran bagi para karyawan baik secara struktural dan/ fungsional untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing, dengan salah-satu tujuan utamanya adalah pelatihan tersebut berdampak bagi pengembangan meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dan diselaraskan dengan tujuan organisasi.

Variabel selanjutnya adalah keterikatan karyawan (*employee engagement*) Gallup Consulting (2017) mengemukakan “*Employee engagement as those who are*

*involved in, enthusiastic about and commitment to their work and workplace*". (artinya, keterikatan karyawan sebagai keterlibatan, rasa antusias dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan tempat ia kerja. *Employee engagement* karyawan menjadi hal penting untuk diperhatikan oleh perusahaan karena hal tersebut berkaitan dengan operasional perusahaan).

Sementara beberapa peneliti lainnya percaya *engagement* sebagai fenomena yang dihasilkan dari beberapa kondisi dalam tempat kerja. Menurut Schaufeli, W.B, Salanova, M, Gonzalez-Roma and Baker A.B dalam Pelawi (2013), menjelaskan tentang 3 (tiga) aspek pembentuk keterikatan karyawan (*employee engagement*) yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan sepenuh hati (*absorption*).

Berdasarkan uraian keterikatan karyawan (*employee engagement*) muncul rasa puas dan dihargai oleh karyawan, harapannya lebih kuat keterikatan karyawan dengan memiliki motivasi, rasa puas, rasa aman, rasa memiliki semakin kuat dalam berupaya, kinerja yang lebih cepat, kualitas yang lebih tinggi, dan *turnover* yang menurun. Penerapan dalam pekerjaan, maka karyawan dengan keterikatan karyawan yang tinggi akan memiliki antusias, kepedulian dan konteks tugas serta bekerjasama dengan rekannya untuk meningkatkan kualitas kerja demi kredibilitas organisasi.

Selanjutnya variabel *learning culture* (budaya belajar) sebagai variable moderasi yang muncul diantara variabel independen yakni pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan dan variable dependen yakni kinerja karyawan. Variabel *learning culture* ini berperan memperkuat dan memperjelas

proses hubungan antara variable independen dan variable dependen. *Learning culture* mengambil acuan menurut Schein (2017: 243): “A *learning culture must assume that appropriate way for humans to behave in relationship to their environment is to be proactive problem solvers and learners.*” (artinya budaya belajar harus berasumsi bahwa cara yang tepat bagi manusia untuk berperilaku dalam hubungannya dengan lingkungannya adalah dengan menjadi pemecah masalah dan pembelajar yang proaktif).

Menurut Amitay dalam Xie (2019: 6) penentuan untuk mengukur *learning culture* sebagai berikut.: Kepemimpinan yang Mendukung Pembelajaran, Sistem dan Struktur Pembelajaran, Kolaborasi dan Komunikasi

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa *Learning Culture* (budaya belajar) adalah akumulasi pembelajaran bersama dari kelompok dan/ organisasi atas kendala yang dihadapi dengan unsur-unsur pembelajaran dengan mengadaptasi proses solusi yang dianggap berhasil dan valid, diterima oleh anggota kelompok tersebut, untuk diajarkan kepada anggota baru lainnya sebagai cara yang dianggap paling benar. Dan dengan adanya budaya belajar dapat mendorong karyawan untuk berbagi dan mensosialisasikan sesuatu dipelajari, bertujuan untuk pengembangan. Budaya belajar adalah budaya yang berorientasi pada promosi dan fasilitasi pembelajaran karyawan. Pemimpin harus mampu menciptakan suasana budaya belajar sebagai bagian dari budaya organisasi di lembaga tersebut.

Pembahasan terakhir berkaitan variabel dependen yakni kinerja karyawan. Menciptakan suatu kinerja harus didorong oleh strategi dan tujuan perusahaan yang jelas, pemimpin dan karyawan harus dalam satu pemikiran, konsep dan proses harus

terintegrasi dan terkoordinasi dengan baik, serta seluruh tenaga kerja harus terinspirasi untuk terlibat dan bekerja bersama-sama dengan tujuan yang sama. Dari kinerja karyawan semakin tinggi juga dapat mendorong terciptanya kinerja perusahaan yang tinggi.

Menurut Robbin dan Judge (2021: 396): “ Kinerja adalah kombinasi dari efektivitas dengan efisiensi pada saat melakukan tugas pokok pekerjaan anda”. Dengan begitu mengindikasikan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika sesuai (Affandi, 2018:83). Indikator-indikator kinerja karyawan yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi dalam memaksimalkan tugas, disiplin kerja dan kejujuran (Affandi, 2018:89).

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu, dengan membandingkan atas pencapaian efektivitas secara efisiensi. Kinerja juga sebagai perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan. Kinerja yang baik adalah satu langkah utama menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

Aspek keterkaitan antara pelatihan dan pengembangan, dan kinerja karyawan diungkapkan oleh Raymond, John R, Barry, Patrick M (2014: 353):

Penekanan pada pelatihan peningkatan hasil yang tinggi telah disertai oleh gerakan untuk menghubungkan pelatihan dengan peningkatan kerja atau

strategi bisnis. Saat ini pelatihan tidak dievaluasi berdasarkan jumlah program yang ditawarkan dan aktivitas pelatihan di perusahaan, tetapi cara pelatihan ditujukan pada kebutuhan-kebutuhan bisnis yang berkaitan dengan pembelajaran, perubahan perilaku, dan peningkatan kinerja.

Uraian diatas salah-satu tujuan implementasi pelatihan dan pengembangan adalah mendapatkan kompetensi kinerja karyawan yang sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan dalam bentuk kinerja karyawan yang ditetapkan di organisasi tersebut.

Penelitian Warsame. M.H., (2023: 3), aspek keterkaitan pelatihan dan pengembangan dan kinerja karyawan melalui *learning culture* sesuai ungkapan dengan menggunakan secara verifikatif empiris menunjukkan: mengenai dampak positif dari pelatihan dan pengembangan, dengan dukungan kepemimpinan kuat, sumber daya yang sah dan budaya belajar terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian tersebut menyimpulkan adanya keterkaitan latihan dan pengembangan, keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitupun latihan dan pengembangan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Semakin efektif latihan dan pengembangan, keterikatan karyawan, semakin besar dampaknya terhadap kinerja karyawan secara simultan.

Penelitian oleh Hasan, H., (2023: 1) pada aspek keterkaitan keterikatan karyawan, *learning culture* dengan kinerja karyawan diungkapkan Mengungkapkan hasil penelitian: “*It was found that organizational culture indirectly affects employee performance through organizational learning and employee engagement, which produced the most significant effect.*” (artinya: ditemukan bahwa budaya organisasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja



karyawan melalui pembelajaran organisasi dan keterikatan karyawan, yang menghasilkan pengaruh paling signifikan).

Hasil penelitian dengan jelas dinyatakan pengaruh pelatihan dan pengembangan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, lebih jauh lagi diperkuat dengan *learning culture* (budaya belajar) memberikan kontribusi maksimal tiap karyawan dalam pencapaian tujuan-tujuan strategis organisasi.

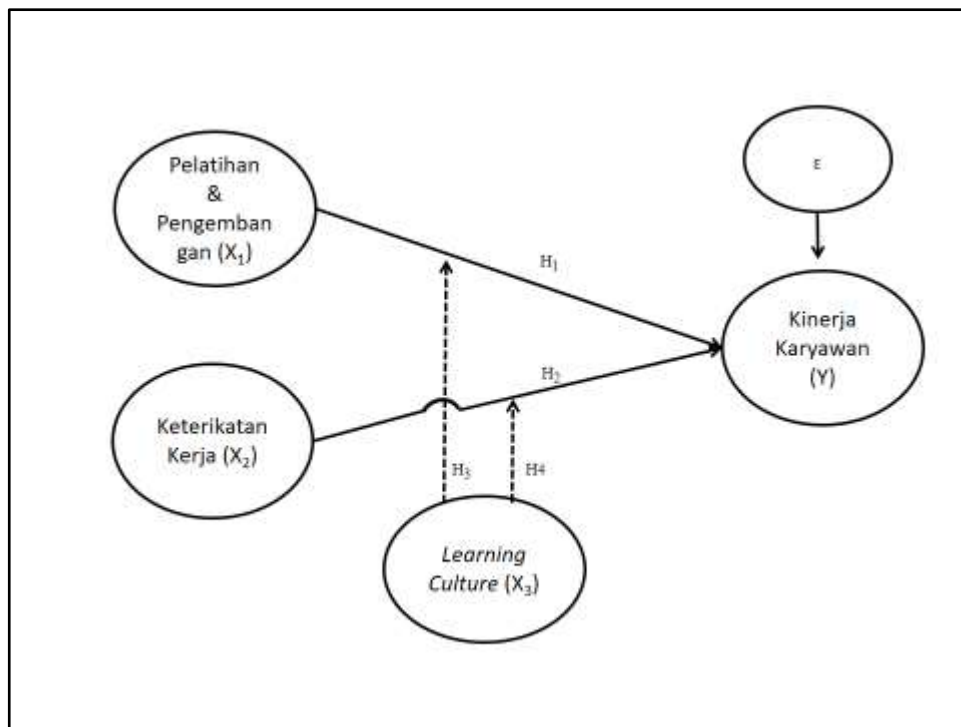
Penelitian Kosali, A.Y (2023: para 1) dengan teknik analisis jalur/path secara empiris mengungkapkan:

1) pelatihan berpengaruh terhadap *employee engagement* 2) pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement* 3) pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement* secara simultan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 5) pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 6) *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan 7) pelatihan, pengembangan karir, dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan.

Hasil penelitian menunjukkan salah-satu poin ungkapkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan pengembangan karir tidak berpengaruh thd kinerja karyawan. Ini menyimpulkan bahwa efektivitas proses pelatihan dan pengembangan dalam penilaian kebutuhan dianalisis secara individu, kesiapan karyawan atas sikap dan motivasi mengikuti pelatihan dan pengembangan dapat berdampak positif dan/atau sebaliknya bagi kinerja karyawan.

Dari hal tersebut atas, maka disusun kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antar variabel, model dibawah ini digunakan untuk mengetahui variable pelatihan dan pengembangan, keterikatan kerja, terhadap kinerja karyawan, dengan *learning culture* sebagai variable moderasi memperkuat, memperjelas hubungan diantaranya. Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran

teoritis dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2. 1.**  
**Kerangka Pemikiran**

### 2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:132): “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, karena sifatnya sementara maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul”. Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur.
2. Keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur.

3. *Learning culture* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur.
4. *Learning culture* dapat memoderasi pengaruh positif pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan di Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur.

