

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PEMBELAJARAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan Divisi Garment PT. X)

Sholahuddin Al Ayyubi, Intan Ratnawati ¹

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational culture on employee performance with organizational learning as an intervening variable in employees of the garment division of PT.X. The population used in this study is all employees of the garment division. The number of samples used in this study was 150 respondents with the characteristics of permanent employees with a service period of more than one year.

Data collection is carried out by distributing questionnaires to the selected samples through the sampling method, namely probability sampling with a sample determination technique, namely simple random sampling. Measurement of questionnaire samples using Likert scale. Five (5) points and hypotheses in the study were tested using the SEM (Structural Equation Modelling) method, a multivariate statistical analysis method with the help of computer software in the form of the Smart PLS program version 4.0.9.6. The results of the analysis on statistical tests show that organizational culture variables have a positive and significant effect on employee performance. In addition, it is also known that organizational learning variables can mediate the relationship between organizational culture and employee performance

Keywords: Organizational Culture, Organizational Learning, Employee Performance

PENDAHULUAN

Fenomena perekonomian pada zaman sekarang mengalami perkembangan yang sangat pesat. Perusahaan dituntut untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perekonomian global yang sangat dinamis. Perkembangan perusahaan dapat berjalan dengan lancar salah satunya berasal dari peran sumber daya manusia yang aktif dalam perusahaan. Pencapaian produktivitas kerja yang baik merupakan fungsi penting dari sumber daya manusia, melihat sumber daya manusia yang menjalankan sebagian besar kegiatan bisnis perusahaan. Topik yang sedang beredar dalam sumber daya manusia disebuah perusahaan menunjukkan adanya penargetan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Atatsi et al., 2019). Sebagian besar studi menyatakan bahwa kinerja karyawan memiliki peran yang penting dalam bisnis, akan tetapi hubungan pengetahuan dan kinerja sering tidak diperhatikan (Meher & Mishra, 2022).

Perusahaan menginginkan setiap karyawan dapat mengembangkan kinerja mereka dan menerapkan perilaku yang baik di perusahaan (Pujiono et al., 2020). Hal tersebut bisa terwujud melalui budaya organisasi yang memiliki konteks transglobal sehingga menghasilkan hubungan antara karyawan dengan budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Meher & Mishra, 2022). Budaya organisasi berhubungan sangat erat dengan proses kerja organisasi yang melibatkan kerjasama antara unit

¹ Corresponding author

organisasi yang berbeda (Abdullah et al., 2021). Budaya disetiap perusahaan memiliki ciri khas masing – masing tergantung pada kekuatan perusahaan tersebut (Abdullah et al., 2021). Budaya yang kuat dapat memberikan efek positif dan stabilitas pada sebuah perusahaan, hal tersebut mengacu pada sebuah sistem yang bermakna, bernilai dan secara sepakat dianut oleh para anggota perusahaan untuk menjadi sebuah pegangan dan menjadi identitas atau karakteristik perusahaan (Pawirosumarto, Sarjana, et al., 2017).

Menurut penelitian (Al Dari et al., 2021; Hendri, 2019) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang didasari oleh budaya organisasi. Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah peran dari pembelajaran organisasi (Meher & Mishra, 2022).

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Teori penetapan tujuan berkaitan erat dengan budaya yang mendukung tujuan yang terukur dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Organisasi yang mengedepankan tujuan menjadikan karyawan untuk berfokus pada pencapaian hasil dan tujuan serta budaya yang menjadikan hasil sebagai tujuan utama akan memperkuat nilai kerja keras, disiplin, dan inovasi (Arsanti, 2009). Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan perusahaan (Krajcsák, 2018).

Kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat berkaitan dengan budaya organisasi. Fungsi dari budaya organisasi yaitu sebagai tali yang mengikat komponen organisasi (Pawirosumarto, Setyadi, et al., 2017). Budaya organisasi bisa mendukung hubungan antara penggunaan teknologi dengan pertumbuhan sebuah organisasi sehingga penerapan budaya yang terintegrasi dengan baik dapat memberikan nilai yang kuat dalam pencapaian tujuan perusahaan (Maamari & Saheb, 2018). Masing – masing organisasi memiliki pembelajaran organisasi sendiri sebagai proses belajar yang berkelanjutan untuk berbagi ilmu pengetahuan dalam membangun pengaturan organisasi (Mai et al., 2022).

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang besar melalui lingkungan yang nyaman untuk meningkatkan inovasi dan kreativitas karyawan dalam proses kerja di perusahaan sehingga dalam skala besar dapat meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan (Maamari & Saheb, 2018). Perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan harus menciptakan lingkungan yang terbuka dimana karyawan dengan mudah mengekspresikan ide dan pemikirannya dalam setiap permasalahan yang ada (Wei & Miraglia, 2017). Dalam penelitian (Gunawan et al., 2022; Marzuki et al., 2020; Pawirosumarto, Setyadi, et al., 2017; Soomro & Shah, 2019) ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang dapat disimpulkan yaitu:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Pembelajaran Organisasi

Budaya pembelajaran di organisasi merupakan norma dan nilai yang harus dimiliki karyawan di perusahaan dengan mengikuti pembelajaran Perusahaan dimiliki karyawan di perusahaan dengan mengikuti pembelajaran perusahaan dalam berbagi pengetahuan dan meningkatkan hubungan kerja sama. Sehingga budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi dengan asumsi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dengan menggunakan norma dan nilai yang ada (Akintayo et al., 2020) Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Marzuki et al., 2020; Meher & Mishra, 2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi pembelajaran organisasi secara

signifikan dan positif dengan menciptakan pemikiran dan ilmu pengetahuan baru dan membentuk komunikasi.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi.

Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pembelajaran organisasi merupakan suatu proses menciptakan kemampuan belajar dalam mengatur organisasi serta meningkatkan proses berbagi ilmu pengetahuan di seluruh organisasi sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja karyawan (Mai et al., 2022). Pembelajaran organisasi memiliki tujuan mengembangkan ilmu pengetahuan, inovasi keterampilan, dan produktivitas yang mengarah pada kinerja karyawan (Park & Kim, 2018). Organisasi mendukung karyawan dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan, karyawan akan menjadi lebih siap dan berkompoten dalam menghadapi dan menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif (Meher & Mishra, 2022). Adanya sumber daya manusia yang menjadi faktor utama dalam pengembangan dan penerapan pembelajaran organisasi maka kinerja karyawan dapat terwujud (Hendri, 2019). Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Akintayo et al., 2020; Hassani et al., 2022) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dan positif.

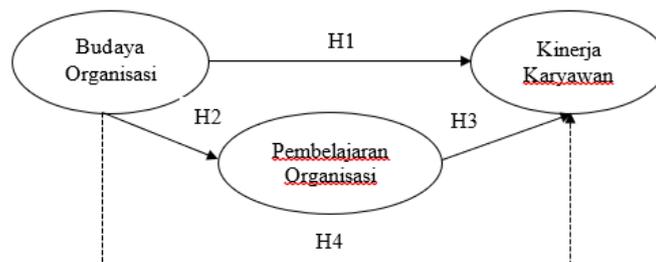
H3: Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi meningkatkan proses distribusi pengetahuan di seluruh organisasi dan efektivitas yang berdampak pada kinerja karyawan. Setiap organisasi memiliki cara mempelajari budayanya sendiri dalam menunjukkan ciri khas organisasi (Liu & Ren, 2019). Ketika sebuah organisasi menciptakan budaya yang mendukung pembelajaran dan pengembangan kompetensi, karyawan merasa didorong untuk terus belajar dan mengasah pengetahuan dan keterampilan mereka dalam menghadapi tugas yang diberikan (Marzuki et al., 2020). Pembelajaran organisasi membentuk budaya adaptif yaitu memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk menghadapi perubahan tersebut sehingga organisasi dapat tetap memiliki daya saing dan kompetitif dan tanggap terhadap perubahan (Akintayo et al., 2020). Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Meher & Mishra, 2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui pembelajaran organisasi secara signifikan dan positif.

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan pembelajaran organisasi sebagai variabel intervening.

Gambar 1
Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 823 karyawan dengan kriteria karyawan tetap yang sudah bekerja minimal satu tahun pada divisi garment PT. X. Pengambilan

sampel menggunakan *probability sampling* dengan teknik penentuan sampel yaitu *simple random sampling* dimana penentuan sampel secara acak dan populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih. Kriteria responden dalam penelitian ini merupakan karyawan tetap yang sudah bekerja minimal satu tahun pada divisi garment PT. X. Maka dari itu sampel penelitian yang digunakan berjumlah 150 responden dari 823 populasi karyawan tetap yang sudah bekerja minimal satu tahun pada divisi garment PT. X. Metode pengumpulan yang digunakan adalah menggunakan kuesioner. Pada penelitian ini menggunakan metode analisis data yaitu *Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square (PLS- SEM)* (Hair et al., 2019).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Sampel Penelitian

Sampel penelitian yang digunakan berjumlah 150 responden dari 823 populasi karyawan tetap yang sudah bekerja minimal satu tahun pada divisi garment PT. X.

Tabel 1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1	Laki-Laki	52	35
2	Perempuan	98	65
Jumlah		150	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Pada tabel 1 karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin perempuan menunjukkan presentase 65% dengan jumlah 98 lebih tinggi dibandingkan laki-laki dengan hanya presentase 35% dengan jumlah 52.

Tabel 2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (Tahun)	Jumlah	Presentase (%)
1	30 – 40	76	51
2	41 – 50	68	45
3	51 – 60	6	4
Jumlah		150	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Pada tabel 2 karakteristik responden berdasarkan usia rentang 30-40 tahun menunjukkan presentase 51% dengan jumlah 76 lebih tinggi dibandingkan rentang usia 41-50 tahun dengan presentase 45% dengan jumlah 68 dan rentang usia 51-60 tahun dengan presentase 4% dengan jumlah hanya 6.

Tabel 3
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
1	Diploma	12	8
2	S1	129	86
3	S2	9	6
Jumlah		150	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Pada tabel 3 karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan S1 menunjukkan presentase 86% dengan jumlah 129 lebih tinggi dibandingkan tingkat diploma dengan presentase 8% dengan jumlah 12 dan tingkat S2 dengan presentase 6% dengan jumlah hanya 9.

Tabel 4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

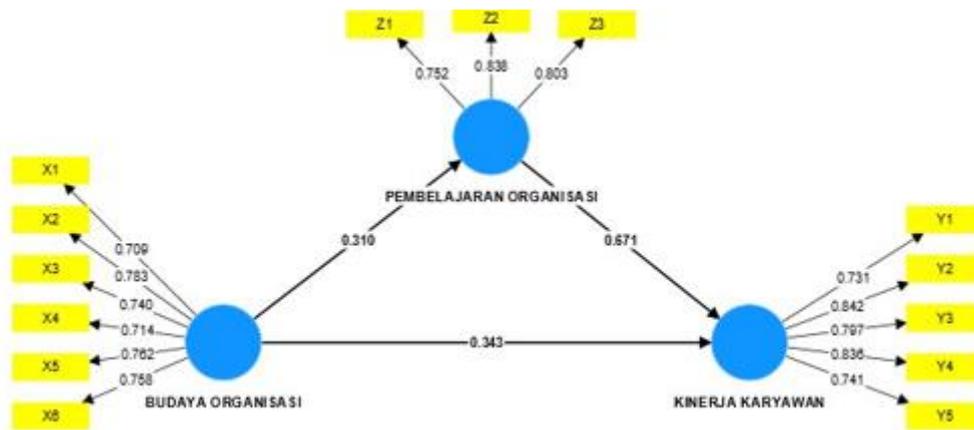
No.	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Presentase (%)
1	3 – 7	83	55
2	8 – 12	43	29
3	13 – 17	18	12
4	18 – 22	6	4
Jumlah		150	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Pada tabel 4 karakteristik responden berdasarkan masa kerja rentang 3-7 tahun menunjukkan presentase 55% dengan jumlah 83 lebih tinggi dibandingkan rentang masa kerja 8-12 tahun dengan presentase 29% dengan jumlah 43 dan rentang masa kerja 13-17 tahun dengan presentase 12% dengan jumlah hanya 6.

Hasil Analisis *Partial Least Square*
Analisis *Outer Model*

Gambar 2
Outer Model



Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Analisis outer model terdiri dari tiga tahap yaitu analisis convergent validity, composite reliability, dan discriminant validity. Pada tahap awal uji outer model digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel laten dan indikatornya.

Uji Validitas Konvergen

Tabel 5
Hasil Analisis *Loading Factor*

Variabel	Item	Loading Factor	Keterangan
Budaya Organisasi	X1	0.709	Valid
	X2	0.783	Valid
	X3	0.740	Valid
	X4	0.714	Valid
	X5	0.762	Valid
	X6	0.758	Valid
Pembelajaran Organisasi	Z1	0.752	Valid
	Z2	0.838	Valid
	Z3	0.803	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0.731	Valid
	Y2	0.842	Valid
	Y3	0.797	Valid
	Y4	0.836	Valid
	Y5	0.741	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Tabel 5 menunjukkan variabel manifest pada konstruk budaya organisasi, pembelajaran organisasi, dan kinerja karyawan yang memiliki loading dengan nilai >0.7 dan dinyatakan valid (Hair et al., 2019).

Tabel 6
Hasil Analisis AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Budaya Organisasi	0,555	Valid
Kinerja Karyawan	0,625	Valid
Pembelajaran Organisasi	0,638	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Tabel 6 menunjukkan nilai AVE yang mengukur seberapa besar varian indikator yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk dengan nilai >0,5 dan dinyatakan valid (Hair et al., 2019).

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 7
Hasil Analisis Cross Loading

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Pembelajaran Organisasi
X1	0,709	0,255	0,160
X2	0,783	0,312	0,295
X3	0,740	0,243	0,299
X4	0,714	0,184	0,155
X5	0,762	0,207	0,173
X6	0,758	0,292	0,239
Y1	0,261	0,731	0,417
Y2	0,338	0,842	0,581
Y3	0,316	0,797	0,537
Y4	0,258	0,836	0,585
Y5	0,174	0,741	0,508
Z1	0,221	0,446	0,752
Z2	0,247	0,559	0,838
Z3	0,270	0,586	0,803

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil analisis dari cross loading pada tabel 7 menunjukkan setiap indikator memiliki korelasi lebih tinggi pada konstraknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga menunjukkan validitas diskriminan yang baik (Ghozali, 2014).

Tabel 8
Hasil Analisis HTMT

Variabel	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Pembelajaran Organisasi	Keterangan
Budaya Organisasi				
Kinerja Karyawan	0,391			Valid
Pembelajaran Organisasi	0,376	0,844		Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Tabel 8 menunjukkan nilai HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) yang mengukur validitas diskriminan melalui hubungan antar variabel konstruk dengan nilai <0,9 dan dinyatakan valid (Ghozali, 2014).

Uji Reabilitas Konstruk

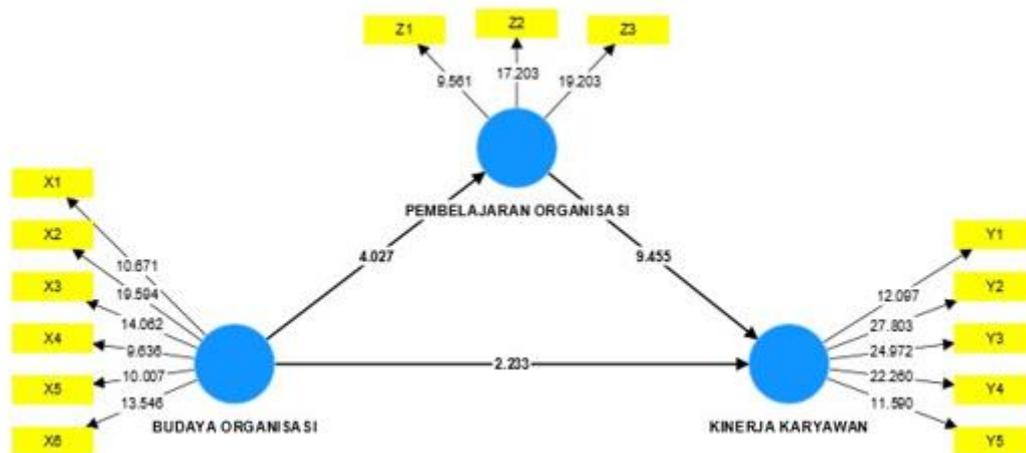
Tabel 9
Hasil Analisis *Composite Reability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Keterangan
Budaya Organisasi	0,841	0,854	0,882	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,850	0,859	0,893	Reliabel
Pembelajaran Organisasi	0,717	0,727	0,841	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Analisis *Inner Model*

Gambar 3
Inner Model



Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Analisis inner model bertujuan untuk menjelaskan konstruk laten yang dilihat melalui bentuk lingkaran mempengaruhi covariance pengukuran indikator. Sedangkan anak panah yang menunjuk pada indikator dipengaruhi oleh perubahan konstruk laten.

Uji *R-Square, F-Square, Q-Square*

Tabel 10
Hasil Analisis *R-Square*

Variabel	R-square	R-square adjusted	Pengaruh
Kinerja Karyawan	0,470	0,463	Lemah
Pembelajaran Organisasi	0,096	0,090	Lemah

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Pada model penelitian ini menunjukkan nilai adjusted r-square sebesar 0.463 pada variabel kinerja karyawan yang berarti variabel budaya organisasi mempengaruhi variabel kinerja karyawan sebesar 46,3% dan sisanya dijelaskan diluar model penelitian ini. Selanjutnya nilai adjusted r-square 0,090 pada variabel pembelajaran organisasi yang berarti variabel budaya organisasi mempengaruhi variabel pembelajaran organisasi sebesar

9% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainya diluar model penelitian ini (Hair et al., 2019)

Tabel 11
Hasil Analisis *F-Square*

Variabel	F-square	Pengaruh
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,038	Lemah
Budaya Organisasi -> Pembelajaran Organisasi	0,106	Lemah
Pembelajaran Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,664	Kuat

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Tabel 11 menunjukkan hasil uji *f-square* yang mengukur efek dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen dengan nilai 0,02 lemah; 0,15 sedang; 0,35 kuat (Cohen, 1988).

$$Q2 = 1 - (1 - R12) \times (1 - R22) \dots \times (1 - RP2)$$

$$Q2 = 1 - (1 - R12_{kinerja\ karyawan}) \times (1 - R22_{pembelajaran\ organisasi})$$

$$Q2 = 1 - (1 - 0,4632) \times (1 - 0,0902)$$

$$Q2 = 1 - (1 - 0,214) \times (1 - 0,0081)$$

$$Q2 = 1 - (0,786 \times 0,9919)$$

$$Q2 = 1 - 0,779$$

$$Q2 = 0,221$$

Perhitungan diatas menunjukkan perhitungan Q-square untuk mengetahui seberapa baik nilai observasi dari model penelitian. Nilai Q-square 0,02 lemah; 0,15 sedang; 0,35 kuat (Cohen, 1988). Pada hasil perhitungan Q-square penelitian ini menunjukkan nilai 0,221 yang bisa dikatakan nilai predictive relevance yang dimiliki adalah sedang.

Uji Hipotesis

Tabel 12
Hasil Analisis *Path Coefficient*

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,150	2,233	0,026	H1 diterima
Budaya Organisasi -> Pembelajaran Organisasi	0,310	4,027	0,000	H2 diterima
Pembelajaran Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,624	9,455	0,000	H3 diterima

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 12 menunjukkan hasil pengujian pengaruh langsung. Konstruksi formatif bisa dikatakan signifikan apabila p-value <0,05 serta t-statistic >1,96 (Aspers & Corte, 2019).

Pertama pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,150 dan t-statistik 2,233 dengan probabilitas 0,026<0,05. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian pada H1 “Budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan” dinyatakan terbukti dan diterima.

Kedua pengaruh budaya organisasi terhadap pembelajaran organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,310 dan t-statistik 4,027 dengan probabilitas 0,000<0,05. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan pada budaya

organisasi terhadap pembelajaran organisasi. Dengan demikian pada H2 “Budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap pembelajaran organisasi” dinyatakan terbukti dan diterima.

Ketiga pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,624 dan t-statistik 9,455 dengan probabilitas $0,000 < 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan pada pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian pada H3 “Pembelajaran organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan” dinyatakan terbukti dan diterima.

Uji Intervening

Tabel 13
Hasil Analisis Spesifik Indirect Effect

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Budaya Organisasi -> Pembelajaran Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,193	3,535	0,000	Signifikan

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Pada uji ini dapat diketahui pengaruh variabel pembelajaran organisasi sebagai variabel intervening antara variabel independen budaya organisasi dan variabel dependen kinerja karyawan dengan nilai signifikan p-value $< 0,05$ serta t-statistic $> 1,96$ (Aspers & Corte, 2019). Berdasarkan tabel 4.13, dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pembelajaran organisasi dengan t-statistic $3,535 > 1,96$ dan p-value $0,000 < 0,05$. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pembelajaran organisasi signifikan berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Uji Variance Accounted For (VAF)

VAF (*Variance Accounted For*) merupakan perhitungan yang menunjukkan seberapa besar variabel mediasi dalam menyerap pengaruh langsung. Jika nilai VAF $> 80\%$, maka bisa dinyatakan sebagai full mediation. Jika nilai VAF diantara $20-80\%$, maka dinyatakan sebagai partial mediation. Dan apabila $< 20\%$, maka variabel mediasi tersebut hampir tidak memediasi sama sekali (Hair et al., 2019).

Perhitungan VAF dapat dilakukan menggunakan rumus berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh tidak langsung} + \text{Pengaruh langsung}}$$

Perhitungan VAF untuk variabel mediasi pembelajaran organisasi sebagai berikut:

$$VAF = \frac{(0,310 + 0,624)}{(0,310 + 0,624) + 0,150} = \frac{0,934}{1,084} = 0,861$$

Berdasarkan perhitungan diatas diketahui untuk nilai VAF variabel pembelajaran organisasi sebesar 0,861. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasi berperan sebagai *full mediation* antara variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan dengan nilai VAF sebesar 86,1%. Dengan melihat hasil uji VAF, pengaruh mediasi pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsung antara budaya organisasi dan kinerja karyawan yang memiliki koefisien sebesar 0,150.

KESIMPULAN

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pembelajaran Organisasi Sebagai Variabel Intervening” (Studi pada Karyawan Divisi Garment PT.X) dengan menggunakan sampel penelitian sebanyak 150 responden. Analisis data dilakukan menggunakan metode SEM-PLS dengan menggunakan software SmartPLS versi 4.0.9.6. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan maka bisa diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. **H1 Diterima.** Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan (Y). Budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan dengan angka t-hitung sebesar 2,233.
2. **H2 Diterima.** Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan positif terhadap pembelajaran organisasi (Z). Budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap pembelajaran organisasi dengan t-statistic sebesar 4,027.
3. **H3 Diterima.** Hasil penelitian membuktikan bahwa pembelajaran organisasi (Z) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan (Y). pembelajaran organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan t-statistic sebesar 0,624.
4. **H4 Diterima.** Hasil penelitian membuktikan bahwa pembelajaran organisasi memediasi dengan baik antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,861 atau 86,1%. Hasil tersebut menunjukkan adanya pembelajaran organisasi memberikan pengaruh mediasi penuh antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian terkait variabel budaya organisasi, pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka peneliti memiliki beberapa saran yang dapat dilakukan PT.X, yaitu :

1. Indikator tertinggi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu 1) berorientasi terhadap hal detail; 2) kerja sama tim; 3) integritas; 4) berorientasi terhadap hasil. Perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang sudah optimal pada area tersebut dengan cara:
 - 1) Perusahaan dapat memperkenalkan sistem kerja berbasis teknologi untuk mempermudah pengecekan secara detail.
 - 2) Perusahaan mempertahankan kerja sama tim dengan menyelenggarakan team bundling secara berkala dan sistem kolaborasi yang efektif.
 - 3) Perusahaan dapat mempertahankan standar integritas dengan menerapkan kebijakan penghargaan bagi karyawan yang berperilaku etis.
 - 4) Perusahaan dapat memperkuat budaya berbasis kinerja untuk memotivasi karyawan agar mempertahankan orientasi hasil.
2. Indikator terendah budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu kemampuan adaptasi. Perusahaan sebaiknya perlu mengembangkan pelatihan dan pendidikan, inovasi, dan perlunya komunikasi yang efektif secara dua arah.
3. Indikator tertinggi pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu 1) Tingkat pengetahuan karyawan; 2) Keahlian teknis. Perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang sudah optimal pada area tersebut dengan cara:
 - 1) Perusahaan perlu menyelenggarakan seminar, pelatihan lanjut, ataupun sertifikasi secara berkala untuk memperbarui pengetahuan karyawan.

- 2) Perusahaan dapat menyelenggarakan program mentoring, karyawan yang memiliki pengalaman dan keterampilan dapat berbagi kepada karyawan lain.
4. Indikator terendah pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu keikutsertaan pelatihan. Perusahaan sebaiknya menyediakan pelatihan yang relevan dan menarik, meningkatkan aksesibilitas dalam pelatihan.

KETERBATASAN

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan dari nilai r-square budaya organisasi terhadap kinerja karyawan hanya sebesar 0,463 yang berarti 46,3%. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi hanya mempengaruhi sebesar 46,3% yang berarti lemah sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain diluar model penelitian ini.
2. Penelitian ini memiliki keterbatasan dari nilai r-square budaya organisasi terhadap pembelajaran organisasi hanya sebesar 0,090 yang berarti 9%. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi hanya mempengaruhi sebesar 9% yang berarti lemah sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain diluar model penelitian ini

SARAN PENELITIAN YANG AKAN DATANG

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan diatas maka penelitian yang akan datang dapat mempertimbangkan variabel lain, serta menambah variabel ataupun mengkolaborasi variabel dalam penelitian ini dengan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan baik

REFERENSI

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Naseer, J., & Sadiq, M. W. (2021). Signifying the relationship between counterproductive work behavior and firm's performance: the mediating role of organizational culture. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1892–1911. <https://doi.org/10.1108/BPMJ12-2020-0546>
- Akintayo, D. I., Ayantunji, I. O., Ajibola, K. S., & Adewole, R. T. (2020). Impact of Employees Learning Organization Culture on Organizational Performance: Evidence From Commercial Banks in Lagos State. Nigeria. *Management Science and Engineering*, 14(1), 25–33. <https://doi.org/10.3968/11681>
- Al Dari, T., Jabeen, F., Hussain, M., & Al Khawaja, D. (2021). How types of organizational culture and technological capabilities contribute to organizational learning. *Management Research Review*, 44(3), 437–459. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2020-0090>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. In *Journal of Advances in Management Research* (Vol. 16, Issue 3, pp. 329–351). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*.

- Gunawan, A., Azzahroh, K., Tajib, E., & Aseanty, D. (2022, January 21). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Effect of Organizational Culture and Organizational Learning on Employee Performance at PT. Techno Motor Indonesia. *European Alliance for Innovation Faculty of Economics and Business, Universitas Trisakti*. <https://doi.org/10.4108/eai.3-8-2021.2315143>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hassani, E., Gelard, P., Sharifzadeh, F., & Azad, N. (2022). The Impact of Learning Organizations on Employee Performance with an Emphasis on Network Communication Approach. *Education in the Knowledge Society*, 23. <https://doi.org/10.14201/eks.26817>
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Krajcsák, Z. (2018). Successes of quality management systems through self- evaluation and commitment in different organizational cultures: A case study. *Management Decision*, 56(7), 1467–1484. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2017-0870>
- Liu, G., & Ren, H. (2019). Organizational learning and job satisfaction of trainee auditors: a case study of Chinese CPA firms. *Accounting Research Journal*, 32(2), 70–87. <https://doi.org/10.1108/ARJ-04-2016-0049>
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Mai, N. K., Do, T. T., & Ho Nguyen, D. T. (2022). The impact of leadership competences, organizational learning and organizational innovation on business performance. *Business Process Management Journal*, 28(5–6), 1391–1411. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2021-0659>
- Marzuki, Nasir, & Idris, S. (2020). THE EFFECT OF ORGANIZATION LEARNING, ROLE CONFLICT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE : STUDY IN DJP ACEH. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 03(01), 111–119. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2020.3143>
- Meher, J. R., & Mishra, R. K. (2022). Examining the role of knowledge sharing on employee performance with a mediating effect of organizational learning. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(2), 205–223. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-04-2020-0056>
- Park, S., & Kim, E. J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1408– 1423. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0467>

- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Pawirosumarto, S., Setyadi, A., & Khumaedi, E. (2017). The influence of organizational culture on the performance of employees at university of Mercu Buana. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 950–963. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0030>
- Pujiono, B., Setiawan, M., Sumiati, & Wijayanti, R. (2020). The effect of transglobal leadership and organizational culture on job performance - Inter- employee trust as Moderating Variable. *International Journal of Public Leadership*, 16(3), 319–335. <https://doi.org/10.1108/ijpl-11-2019-0071>
- Wei, Y., & Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*, 35(4), 571–585. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.010>