

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *LEARNING ORGANIZATION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KANTOR PT PERTAMINA PATRA NIAGA RJBT)

Muhammad Rasyidi Nazruddin¹, Reni Shinta Dewi², Hari Susanta Nugraha³

^{1,2,3}Departemen Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Diponegoro, Indonesia

¹Email: rasidiaji@students.undip.ac.id

Abstract: PT Pertamina Patra Niaga found that employee performance expectations were high, but reality did not meet these expectations. In 2021, a significant employee increase was observed, yet net profit declined. This explanatory research used questionnaires with a saturated sample of 134 employees. Results indicate full mediation, with organizational culture positively and significantly affecting employee performance through the learning organization. These findings align with organizational behavior theory, stating that organizational behavior comprises the attitudes of individuals and groups within the organization that determine organizational effectiveness.

Keywords: *Organizational Culture, Learning Organization, Employee Performance*

Abstraksi: PT Pertamina Patra Niaga di temukan bahwa harapan kinerja karyawan di perusahaan tinggi namun realitanya tidak tinggi dengan dibuktikan pada tahun 2021 jumlah karyawan di PT Pertamina Patra Niaga mengalami peningkatan karyawan signifikan namun pada tahun yang bersamaan di temukan laba bersih justru mengalami penurunan. Tipe penelitian *explanatory research* menggunakan kuesioner. Penelitian memakai sampel jenuh berjumlah 134 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan full mediation, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *learning organization*. Hasil ini sesuai dengan teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan sikap individu, kelompok anggota organisasi dalam menentukan efektivitas organisasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Organisasi Pembelajaran, Kinerja Karyawan.

Pendahuluan

Era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) menjadikan situasi perubahan yang serba berubah, tidak menentu serta ambigu. Hal ini menciptakan dinamika dimana perusahaan di tuntut untuk mencari karyawan yang memiliki keterampilan untuk cepat adaptasi dengan fenomena- fenomena yang selalu terjadi di tengah ketidakpastian. Demi menghadapi Era VUCA urgensi PT Pertamina Patra Niaga memperhatikan kinerja karyawan dengan melakukan transformasi besar besaran untuk mempersiapkan tantangan perubahan. Di lansir dari laman berita yang di katakan oleh Mohamad Taswin sebagai Vice President Organization and Manpower Planning PT Pertamina (Persero), Pertamina menghadirkan agent of change untuk mempersiapkan perubahan akan dinamika yang selalu terjadi perubahan sehingga melahirkan karakter SDM yang berkualitas. Pada tahun 2020, Pertamina juga mengubah budaya organisasi menjadi baru untuk melakukan perubahan yang besar terhadap perilaku karyawan dengan harapan kinerja karyawan dapat tinggi. Hal ini di buktikan oleh Pertamina Patra Niaga terjadi peningkatan karyawan yang sangat signifikan pada tahun 2021 di bandingkan dari tahun-tahun sebelumnya.

PT Pertamina Patra Niaga, beroperasi di sektor *Commercial & Trading*, termasuk energi, produk turunan minyak dan gas, petrokimia, serta produk kimia lainnya dalam sektor retail dan korporasi. PT Pertamina Patra Niaga Region Jawa Bagian Tengah (RJBT). Dengan perusahaan yang memiliki keuntungan yang besar tentunya pada kantor PT Pertamina Patra Niaga RJBT

berkomitmen tinggi untuk meningkatkan kinerja setiap karyawan Berikut melalui data yang disajikan oleh PT Pertamina Patra Niaga mengenai gambaran konkret tentang komitmen perusahaan terhadap peningkatan kinerja.

Tabel 1. Keterangan Data Laporan Tahunan PT Pertamina Patra Niaga

Keterangan	Tahun		
	2019	2020	2021
Key Performance Indikator (%)	--	95,55	101,45
Pendapatan Usaha (dalam ribuan USD)	1.599.022	32.448.403	46.220.676
Laba Usaha (dalam ribuan USD)	38.771	61.608	-148.287
Jumlah Karyawan	583	593	3.082

Sumber: Annual Report PT Pertamina Patra Niaga. Tahun 2019,2020,2021.

Data yang di dapatkan dari Buku Tahunan PT Pertamina Patra Niaga diketahui bahwa dari hasil data yang didapatkan menunjukkan kinerja key performance indicator perusahaan mengalami peningkatan di buktikan dengan pada tahun 2020, capaian KPI mencapai 95,55%, dan pada tahun 2021, meningkat menjadi 101,45%, melebihi target yang telah ditetapkan namun informasi mengenai data KPI tahun 2019 tidak dapat ditemukan. Peningkatan yang signifikan terjadi pada pendapatan usaha. Di tunjukkan pada tahun 2019 pendapatan usaha PT Pertamina Patra Niaga hanya sejumlah 1.599.022 US Dollar melonjak naik di tahun 2020 menjadi 32.448.403 US Dollar. Namun di tahun berikutnya peningkatan pendapatan usaha tidak sesuai yang di harapkan perusahaan, kenyataannya, pencapaian yang diinginkan tidak berhasil terwujud pada tahun 2021. Pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 terdapat peningkatan jumlah karyawan yang sangat signifikan. Bermula dari 583 karyawan pada tahun 2019 melonjak naik hingga 3.082 karyawan di tahun 2021. Fakta yang menyedihkan bahwa PT Pertamina Patra Niaga walaupun kinerja pertamina menunjukkan kinerja yang baik pada key performance indicator (KPI) tetapi PT Pertamina Patra Niaga mengalami kerugian yang sangat besar pada laba bersih tahun 2021 sebesar -148 US Dollar padahal jumlah karyawan di tahun 2021 berjumlah 3.082 karyawan dibandingkan di tahun sebelumnya di tahun 2020, dengan jumlah karyawan hanya 593 karyawan, perusahaan mampu berhasil mencatatkan laba bersih sebesar 61 juta US Dollar.

Kantor PT Pertamina Patra Niaga RJBT dalam budaya perusahaan menginternalisasikan AKHLAK kepada karyawan sebagai nilai utama atau core values pada perusahaannya. Terjadi perubahan yang luar biasa terhadap budaya organisasi setelah AKHLAK menjadi nilai utama perusahaan atau *core values* yang di internalisasikan di seluruh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam riset yang di lakukan oleh Kurnia (2022) juga di tunjukkan bahwa karyawan yang lebih memahami dan mengetahui mengenai *core values* akan berdampak pada tingkat keterlibatan karyawan 51 kali lebih tinggi pada perusahaan daripada karyawan yang tidak memahami *core values*. Pra-riset wawancara yang di lakukan, di temukan bahwa sebelum nilai AKHLAK di terapkan pada Kantor PT Pertamina Patra Niaga RJBT menggunakan tata nilai 6 C (*Clean, Competitive, Confidents, Customer Focused, Commercial, Capable*) Tetapi ada kecenderungan batas antar fungsi dan hanya terfokus pada kinerja masing-masing divisi tidak adanya kolaborasi antar divisi menjadikan tata nilai 6 C kurang dalam implementasinya.

Perlunya *learning organization* bagi tiap karyawan untuk mengembangkan kinerja, maka Kantor PT Pertamina RJBT juga mewadahi karyawannya untuk melakukan pelatihan. Kantor PT Pertamina RJBT dalam mewadahi karyawannya untuk belajar dan mengembangkan kemampuannya melalui pelatihan yang di berikan. Pertamina memiliki komitmen tinggi untuk mewadahi karyawannya dalam memberikan *learning organization*, Pada setiap karyawannya Kantor PT Pertamina RJBT memberikan pelatihan dengan di bagi menjadi dua klasifikasi yaitu non-teknis dan teknis. Persoalan pelatihan yang diadakan juga terjadi ketika kegiatan yang tidak terencana secara tiba-tiba yang menjadi faktor untuk karyawan tersebut berhalangan untuk mengikuti. Akhirnya menyebabkan kerugian pada karyawan itu sendiri dengan tidak mengikuti pelatihan tersebut.

Pada penelitian yang di lakukan oleh Taufiqur (2022) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan *Learning Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah Yayan (2016) yang berjudul Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Organisasi Pembelajaran Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. KAI (Persero) Daop II Bandung, menemukan bahwa *learning organization* hanya berpengaruh sekitar 43,7% sedangkan sisanya yaitu 56,3% dipengaruhi oleh faktor- faktor lain yang tidak ada dalam penelitian tersebut, hal ini di sebabkan masih belum optimalnya organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang di terapkan pada perusahaan

Oleh karena itu rendahnya kinerja juga disebabkan karena budaya organisasi belum optimal, budaya organisasi yang belum optimal dikarenakan budaya organisasi AKHLAK menjadi budaya baru yang diterapkan oleh PT Pertamina Patra Niaga pada tahun 2020 menjadikan AKHLAK masih tergolong nilai budaya yang baru di PT Pertamina Patra Niaga sehingga kapabilitas *Learning Organization* nya juga belum optimal. Berdasarkan dari latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk membuat suatu kajian lebih mendalam mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Learning Organization* Sebagai Variabel Intervening”.

Kajian Teori

Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak perilaku dari individu, kelompok dan struktur dalam organisasi, tujuannya untuk menerapkan pengetahuan dalam memperbaiki efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2008). Perilaku organisasi merupakan sebuah sikap dan tingkah laku anggota sebagai individu, sebagai anggota, sebagai kelompok dan sebagai anggota organisasi dalam ruang lingkup suatu organisasi. Sebab itu dengan mengelola perilaku organisasi dengan tujuan untuk pengelolaan perilaku anggota sebagai seorang individu yang memiliki sebuah karakteristik dan tujuan-tujuan, mengelola kelompok dan juga mengelola organisasi yang membuat hasil akhir untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Hariandja, 2006).

Budaya Organisasi

Menurut Ary Ginanjar (2020), memandang budaya organisasi adalah bagaimana organisasi dapat melihat budaya menjadi sebuah nilai- nilai yang menjadi pedoman untuk menciptakan pandangan bersama terhadap budaya organisasi. Penelitian yang di lakukan oleh Hadju & Adam (2019) mengungkapkan bahwasanya budaya organisasi adalah faktor pokok dominan bagi keberhasilan kinerja. Hal tersebut menjelaskan bahwasanya budaya organisasi akan berkorelasi satu sama lain terhadap kinerja karyawan bahkan organisasi akan bisa terbentuk kuat jika memiliki budaya organisasi yang kuat. Mengacu pada penelitian terdahulu dari Saf'ani & Ratnawati (2021) menjelaskan bahwasanya budaya organisasi berdampak positif signifikan atas kinerja karyawan.

Menurut Örtenblad (2018) dalam Yunus (2020) mengungkapkan bahwa budaya dapat mempengaruhi organisasi secara keseluruhan melalui iklim pembelajaran (*learning organization*) di sebuah organisasi. Pada penelitian Fatimatul et al. (2022) mengungkapkan bahwasanya budaya organisasi yang meningkat maka *learning organization* juga akan mengalami kenaikan pada perusahaan penelitian juga menunjukkan bahwas budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Budaya organisasi pada Kantor PT Pertamina Patra Niaga RJBT selaku BUMN juga mengacu pada AKHLAK sehingga oprasionalisasi di dalam organisasi adalah bagaimana karyawan di Kantor Pertamina Patra Niaga RJBT ini menjalankan AKHLAK dengan tercermin dalam enam indikator yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif. Untuk itu hipotesis yang di bangun adalah:

- H1** :Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H2** :Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap *learning organization*.

Learning Organization

Menurut Marsick dan Watkins (2021), mengungkapkan bahwa *learning organization* sebagai pendorong pembelajaran dan inovasi pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi sehingga karyawan terdukung dengan adanya proses belajar dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Bagoes Purnomo & M. Ali Iqba (2023) menemukan bahwa *learning organization* menjadi sebuah variabel yang paling dominan dengan kinerja karyawan dengan hasil semakin baik *learning organization* diterapkan maka kinerja karyawan dapat mengalami peningkatan. Mengacu pada penelitian terdahulu Safitri et al. (2018) juga mengungkapkan bahwasanya organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif signifikan atas kinerja karyawan dibuktikan dengan meningkatnya kemampuan organisasi untuk mengembangkan kapasitas pembelajaran (*learning organization*) terhadap karyawan berdampak terhadap tingginya kinerja karyawan. terdapat tiga dimensi dalam mengukur *learning organization* yakni individual level, team level dan organizational level. untuk itu hipotesis yang di bangun adalah:

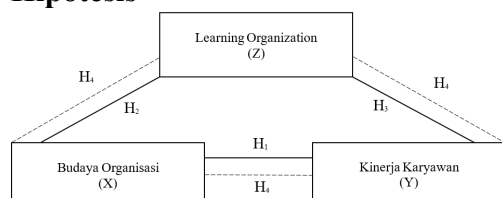
- H3** :Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel *learning organization* terhadap kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016), Kinerja sebagai hasil kerja dari seseorang maupun kumpulan orang yang memberikan kontribusinya untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan. Purnamasari (2019) menerangkan bahwasanya tujuan *Learning Organization* yaitu mengarah pada upaya merancang dan menciptakan struktur serta budaya sehingga menciptakan strategi dengan tujuan meningkatkan proses pembelajaran (*learning organization*) sehingga memiliki output memaksimalkan kinerja karyawan. Implementasi dari *learning organization* memerlukan efektivitas dari budaya organisasi sebab budaya menjadi perekat secara sosial yang bisa mengintegrasikan setiap anggota untuk mencapai tujuan organisasi, sebab dapat dijadikan standart yang wajib dipatuhi dan dijalankan setiap anggota, mendorong sekaligus membentuk sikap dan tingkah laku karyawan. Mengacu pada penelitian terdahulu Taufiqur (2022) menjelaskan bahwasanya budaya organisasi dan *learning organization* berdampak positif signifikan atas kinerja karyawan. tercermin empat karakteristik dalam mengukur kinerja karyawan yakni kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. untuk itu hipotesis yang di bangun adalah:

- H4** :Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *learning organization*

Hipotesis



Gambar.1 Hipotesis Penelitian

Sumber : Data Primer yang diolah 2024

Metode

Metode penelitian yang digunakan ialah kuantitatif bertipe *explanatory research* menggunakan kuesioner. Penelitian ini memakai sampel jenuh yang dimana populasi pada penelitian ini berjumlah 134 karyawan yang berada di Kantor PT Pertamina Patra Niaga Region Jawa Bagian Tengah. Skala pengukuran menggunakan skala Likert. Analisis Data diolah melalui uji *outer model* dan *inner model* menggunakan software Smart PLS 4.0.

Variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan 6 indikator yang diambil dari menurut Ary Ginanjar (2020) dan terdapat 12 item pernyataan yaitu Amanah dengan 2 pernyataan, kompeten dengan 2 pernyataan, harmonis dengan 2 pernyataan, loyal dengan 2 pernyataan, adaptif dengan 2 pernyataan, kolaboratif dengan 2 pernyataan. Skala yang digunakan adalah skala likert 1-5 dengan hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan semua item pertanyaan adalah valid dan reliabel dengan skor masing-masing $>0,7$.

Variabel *learning organization* diukur dengan menggunakan 3 indikator yang diambil dari menurut Marsick dan Watkins (2021) dan terdapat 6 pernyataan yaitu individual level dengan 2 pernyataan, team level dengan 2 pernyataan, organization level dengan 2 pernyataan. Skala yang digunakan adalah skala likert 1-5 dengan hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan semua item pertanyaan adalah valid dan reliabel dengan skor masing-masing $>0,7$.

Variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan 4 indikator yang diambil dari Robbins (2016) dan terdapat 8 pernyataan yaitu kuantitas dengan 2 pernyataan, ketepatan waktu dengan 2 pernyataan, efektivitas dengan 2 pernyataan, kemandirian dengan 2 pernyataan. Skala yang digunakan adalah skala likert 1-5 dengan hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan semua item pertanyaan adalah valid dan reliabel dengan skor masing-masing $>0,7$.

Hasil

Pada variabel penelitian budaya organisasi, *learning organization* dan kinerja karyawan diukur menggunakan skala likert dengan rentang skor interval 1-5. Hasil uji validitas dianggap valid karena telah memenuhi syarat yang ditetapkan, yaitu melebihi 0,7 dengan hasil pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Cross Loading

	Budaya Organisasi (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Learning Organization (Z)
X1.1	0,822	0,288	0,313
X1.2	0,794	0,332	0,340
X1.3	0,804	0,300	0,291
X1.4	0,832	0,398	0,394
X1.5	0,830	0,400	0,363
X1.6	0,854	0,323	0,320
X1.7	0,864	0,347	0,352
X1.8	0,791	0,408	0,360
X1.9	0,854	0,298	0,252
X1.10	0,876	0,316	0,321
X1.11	0,872	0,455	0,487
X1.12	0,830	0,410	0,387
Y1.1	0,354	0,862	0,715
Y1.2	0,355	0,825	0,707
Y1.3	0,346	0,863	0,680
Y1.4	0,376	0,859	0,713
Y1.5	0,355	0,897	0,697
Y1.6	0,377	0,844	0,678
Y1.7	0,408	0,881	0,725
Y1.8	0,416	0,830	0,677

	Budaya Organisasi (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Learning Organization (Z)
Z1.1	0,391	0,678	0,848
Z1.2	0,323	0,656	0,867
Z1.3	0,410	0,783	0,904
Z1.4	0,263	0,632	0,841
Z1.5	0,416	0,783	0,901
Z1.6	0,390	0,674	0,825

Sumber: Data Primier yang diolah 2024

Hasil olah data pada Tabel 2. menunjukkan bahwa nilai Composite Reliability dan Cronbach' Alpha pada setiap variabel telah memenuhi kriteria karena telah melebihi angka 0,7. Hasil skor tersebut membuktikan bahwa item pertanyaan memiliki stabilitas dan konsistensi yang tinggi sehingga ketiga variabel tersebut dapat dianggap reliabel.

Tabel 2. Hasil Compisite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability
Budaya Organisasi	0,961	0,965
Kinerja Karyawan	0,949	0,957
Learning Organization	0,933	0,947

Sumber: Data Primier yang diolah 2024

Tabel 3. menunjukkan hasil bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap learning organization memiliki nilai 0,182. Hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh kepada *learning organization* sebesar 18,2%, sementara 81,8% sisanya jelaskan oleh variabel diluar penelitian ini. Sedangkan pengaruh budaya organisasi dan *learning organization* terhadap kinerja karyawan memberikan pengaruh sebesar 0,674 atau sebesar 67,4% sementara 32,6% sisanya hanya dapat diterangkan oleh variabel yang tidak diteliti.

Tabel 3. Hasil R square

Variabel	R-square
Learning Organization (Z)	0,182
Kinerja Karyawan (Y)	0,674

Sumber: Data Primier yang diolah 2024

Berdasarkan hasil pengujian yang ditunjukan pada Tabel 4. mendapatkan hasil bahwa hipotesis pada pengujian *direct effect* dan *indirect effect* menyimpulkan bahwa jenis pada penelitian ini adalah *full mediation* yang artinya budaya organisasi terhadap kinerja karyawan harus melalui *learning organization* karena *learning organization* menjadi sebuah jembatan untuk meningkatkan budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Pembahasan

Penelitian ini diketahui bahwa memiliki hubungan yang erat dengan teori perilaku organisasi mununjukkan bahwa perilaku organisasi melalui kinerja karyawan pada PT Pertamina Patra Niaga RJBT karyawan lebih perhatian kepada pembelajaran yang di berikan oleh perusahaan di dibandingkan dengan budaya organisasi yang selalu di tanamkan pada perusahaan. Oleh karena itu budaya organisasi akan kuat jika pembelajaran terus di berikan oleh perusahaan sehingga karyawan dapat memiliki kinerja yang tinggi pada perusahaan.

Pada hipotesis pertama (H1) berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil *path coefficient* dengan nilai 0,107, T statistik sejumlah 1.497, dan p-values 0,134 >0,05 melalui pengujian *direct effect* pada SmartPLS, yang memberikan kesimpulan pengujian hipotesis ini memberi pengaruh positif namun tidak signifikan. Hasil penemuan tidak sejalan dengan penelitian terdahulu dari Saf'ani & Ratnawati (2021) yang mengukapkan bahwa budaya

organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Namun melainkan sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh (Neldiyati, 2023), hasilnya ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimana bila budaya organisasi menurun maka tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

	Path coefficient	T - Statistics	P - Values	Kesimpulan
<i>Direct effect</i>				
Budaya Organisasi - Kinerja Karyawan	0,107	1,497	0,134	H1 Ditolak
Budaya Organisasi - Learning Organization	0,427	4,459	0,000	H2 Diterima
Learning Organization - Kinerja Karyawan	0,769	9,732	0,000	H3 Diterima
<i>Indirect effect</i>				
Budaya Organisasi - Learning Organization - Kinerja Karyawan	0,328	4,140	0,000	H4 Diterima

Sumber: Data Primer yang diolah 2024

Pada hipotesis kedua (H2) berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil *path coefficient* dengan nilai 0,427, T statistik sejumlah 4.459, dan p-values 0,000 <0,05 melalui pengujian *direct effect* pada SmartPLS, yang memberikan kesimpulan pengujian hipotesis ini memberi pengaruh positif dan signifikan. Hal ini didukung oleh penelitian dari Fatimatul et al. (2022) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi positif dan signifikan terhadap *learning organization*, Dalam penelitian di utarakan bahwa budaya organisasi yang meningkat maka *learning organization* juga akan mengalami kenaikan pada perusahaan.

Pada hipotesis ketiga (H3) berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil *path coefficient* dengan nilai 0,769, T Statistik sejumlah 9.732, dan p-values 0,000 <0,05 melalui pengujian *direct effect* pada SmartPLS. Hal ini didukung oleh penelitian dari Bagoes Purnomo & M. Ali Iqba (2023) yang menunjukkan bahwa *learning organization* berperan sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, Semakin baik *learning organization* diterapkan maka kinerja karyawan dapat mengalami peningkatan.

Pada hipotesis keempat (H4) berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil *path coefficient* dengan nilai 0,328, T Statistik sejumlah 4.140 dan p-values 0,000 <0,05 melalui pengujian *indirect effect* pada SmartPLS. yang memberikan kesimpulan pengujian hipotesis ini memberi pengaruh positif dan signifikan, serta variabel *learning organization* berperan sebagai full mediation. Hal in didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Taufiqur (2022) yang menunjukkan bahwasanya budaya organisasi dan *learning organization* dapat berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan hanya dapat terjadi apabila melalui *learning organization*. Budaya organisasi tidak mampu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan harus melewati *learning organization* agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terkait budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *learning organization* sebagai variabel intervening, memperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada uji hipotesis pertama, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil itu menjelaskan bahwa jika budaya organisasi mengalami penurunan maka tidak akan berdampak pada kinerja karyawan.
2. Sesuai uji hipotesis kedua, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Hasil itu menjelaskan bahwa semakin meningkat budaya organisasi maka *learning organization* juga semakin meningkat.
3. Sesuai uji hipotesis ketiga, menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil itu menjelaskan bahwa semakin baik *learning organization* di terapkan maka kinerja karyawan dapat mengalami peningkatan.
4. Sesuai uji hipotesis keempat, menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *learning organization* sebagai variabel intervening menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hasil ini menjelaskan bahwa *learning organization* berperan sebagai variabel full mediation, yang berarti budaya organisasi tidak mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan tanpa melalui *learning organization* sebagai variabel intervening.

Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *learning organization* dapat berpengaruh positif dan signifikan. Variabel *learning organization* menjadi mediasi penuh, Dengan *learning organization* yang di jalankan dengan baik maka budaya organisasi akan kuat dan kinerja karyawan juga semakin meningkat.

Saran

Peneliti menyarankan untuk perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja pada karyawan di perlukan peranan aktif perusahaan untuk membentuk iklim pembelajaran yang berkelanjutan dengan memberikan target belajar yang tersistematis baik secara pembelajaran individual dan team pada karyawan. Dengan adanya *learning organization* yang di jalankan dengan baik oleh perusahaan maka karyawan akan terus belajar dalam meningkatkan kinerjanya sehingga budaya organisasi juga akan kuat bila pembelajaran terus di lakukan oleh perusahaan.

Referensi

- Annual Report PT Pertamina Patra Niaga. Tahun 2019,2020,2021
- Bagoes Purnomo, & M. Ali Iqba. (2023). The Effect of Leadership and Knowledge Management on Employee Performance with Learning Organization As An Intervening Variable (Case Study at The Inda Deputy for The Corruption Eradication Commission Republic of Indonesia– KPK RI). *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(3), 617–636. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i3.4757>
- Fatimatul, S., Arsyad, A., & Anggarani, A. (2022). Pengaruh Knowledge Management Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Learning Organization. In *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis (JEKOMBIS)* (Vol. 1, Issue 4).
- Firmansyah Yayan. (2016). Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Organisasi Pembelajaran Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Kai (Persero) Daop Ii BANDUNG. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 3(3), 319–333.

- Hadju, L., & Adam, N. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, VI, 125–135.
- Hariandja, M. T. E. (2006). *Perilaku Organisasi Memahami dan Mengelola Perilaku Dalam Organisasi Marihot Tua Efendi Hariandja*.
- Judge, T. A. , R. S. P. (2016). *Perilaku Organisasi, Organizational Begavior* (R. penerjemah, Saraswati & F. penerjemah Sirait, Eds.; Edisi 16). Salemba Empat. http://library.ukdw.ac.id/main/opac/index.php?p=show_detail&id=44141
- Kurnia, N. (2022, August 30). *Kiat Mengintegrasikan Core Value Dalam Kinerja Harian*. HRPODS.Co.Id. <https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/kiat-mengintegrasikan-core-value-dalam-kinerja-harian-220830/>
- Neldiyati, S. (2023). *Pengaruh Learning Organization, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Kanwil II Pekanbaru* (Vol. 3).
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean? *Learning Organization*, 25(3), 150–158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>
- Purnamasari, S. (2019). Pengaruh Learning Organization (Organisasi Pembelajaran), Kompetensi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bni Kantor Cabang Tebet. *PEKOBIS Jurnal Pendidikan, Ekonomi Dan Bisnis* , 4(1), 65–73.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba Empat.
- Saf’ani, F., & Ratnawati, I. (2021). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Variabel Intervening Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0 (Studi Pada Karyawan Pt. Pelni Persero Jakarta). In *Jurnal Studi Manajemen Organisasi* (Vol. 18, Issue 2). <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo/article/view/39167>
- Safitri, C. L., Lelly Hana Setyanti, & Sudarsih. (2018). Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis & Manajemen*, 2(1), 79–90. <http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/jibm>
- Taufiqur Zakaria, M., Muzdalifah, L., Novie, M., & Lucy Larassaty, A. (2022). *Ikip Pgri Bojonegoro Learning Organization dan Culture Organization pada Kinerja Karyawan*.
- Thohir, E., & Agustian, A. G. (2020). *AKHLAK Untuk Negri*. Arga Tilanta.
- Watkins, K. E., Marsick, V. J., & Li, B. (2021). “Guest Editorial” *The Learning Organization*. 28(4), 325–336. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2021-267>
- Yunus, J. N. (2020). Hubungan Budaya Organisasi Dan Organisasi Pembelajaran: Perbandingan Berdasarkan Gender. *Management Research Journal*, 9(1), 17–27.