



## Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Learning Culture* sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur)

Subhan Riyanto<sup>1</sup>, Kartawan<sup>2</sup>, Edy Suroso<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> Program Pascasarjana Manajemen Universitas Siliwangi, Tasikmalaya, Indonesia

Korespondensi penulis: [subhanriyanto55@gmail.com](mailto:subhanriyanto55@gmail.com)

**Abstract.** *This study aimed to analyze the influence of training and development, employee engagement, learning culture on employee performance at Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur, as well as the role of learning culture in moderating the relationship between training, development, and employee engagement on employee performance. This research used a survey method with a quantitative approach, involving 175 staff and supervisors. Data analysis was conducted using Partial Least Square-Structural Equation Model (PLS-SEM), which proved that training and development, employee engagement, and learning culture had a positive and significant influence on employee performance. Learning culture also strengthened the relationship between training, development, and employee engagement on employee performance.*

**Keywords:** *Training and development, employee engagement, employee performance, learning culture*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan, learning culture terhadap kinerja karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur dan peran learning culture dalam memoderasi hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan keterikatan karyawan dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif, melibatkan 175 staf dan supervisor. Analisis data dilakukan dengan Partial Least Square-Structural Equation Model (PLS-SEM) membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan, serta learning culture memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Learning culture juga terbukti memperkuat hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan keterikatan karyawan dengan kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan, kinerja karyawan dan *learning culture*

### 1. LATAR BELAKANG

IDSD (Indeks Daya Saing Daerah) merupakan alat pengukuran daya saing pada tingkat provinsi dan kabupaten/Kota untuk dapat merefleksikan tingkat produktifitas daerah. Pengukuran IDSD 2023 mengadopsi kerangka konseptual yang sama dengan *Global Competitiveness Index* (GCI) dari *World Economic Forum* (WEF). Penyesuaian dilakukan pada level indikator dan metode pengukuran yang disesuaikan dengan konteks daerah di Indonesia dan ketersediaan data. 4 (empat) komponen dasar daya saing dalam kerangka pengukuran IDSD 2023, yaitu lingkungan pendukung, sumber daya manusia, tingkat efisiensi pasar, dan ekosistem inovasi.

**Tabel 1.** Perkembangan Indeks Daya Saing Daerah (IDSD) Provinsi Jawa Barat Tahun 2022 dan 2023

| PERIHAL                             |                             | TAHUN 2022 |             | TAHUN 2023 |             | KETERANGAN   |
|-------------------------------------|-----------------------------|------------|-------------|------------|-------------|--------------|
|                                     |                             | NASIONAL   | JABAR       | NASIONAL   | JABAR       |              |
| SKOR IDSD (Index Daya Saing Daerah) |                             | 3.26       | <b>3.64</b> | 3.44       | <b>3.76</b> | <b>Naik</b>  |
| KOMPONEN :                          | PILAR :                     |            |             |            |             |              |
| 1. LINGKUNGAN PENDUKUNG             | 1. INSTITUSI                | 4.14       | <b>4.50</b> | 4.31       | <b>3.61</b> | <b>Turun</b> |
|                                     | 2. INFRASTRUKTUR            | 2.91       | <b>3.29</b> | 2.71       | <b>4.05</b> | <b>Naik</b>  |
|                                     | 3. ADOPSI TIK               | 3.57       | <b>4.15</b> | 3.60       | <b>4.13</b> | <b>Turun</b> |
|                                     | 4. STABILITAS EKONOMI MAKRO | 3.05       | <b>3.43</b> | 3.54       | <b>3.09</b> | <b>Turun</b> |
| 2. SUMBER DAYA MANUSIA              | 5. KESEHATAN                | 3.76       | <b>4.00</b> | 3.79       | <b>4.05</b> | <b>Naik</b>  |
|                                     | 6. KETERAMPILAN             | 3.73       | <b>3.40</b> | 3.76       | <b>3.34</b> | <b>Turun</b> |
| 3. PASAR                            | 7. PASAR PRODUK             | 2.68       | <b>1.80</b> | 2.59       | <b>1.83</b> | <b>Naik</b>  |
|                                     | 8. PASAR TENAGA KERJA       | 3.73       | <b>3.59</b> | 3.86       | <b>3.79</b> | <b>Naik</b>  |
|                                     | 9. SISTEM KEUANGAN          | 2.66       | <b>2.78</b> | 2.54       | <b>3.61</b> | <b>Naik</b>  |
|                                     | 10. UKURAN PASAR            | 1.31       | <b>3.17</b> | 4.36       | <b>5.00</b> | <b>Naik</b>  |
| 4. EKOSISTEM INOVASI                | 11. DINAMISME BISNIS        | 5.00       | <b>5.00</b> | 3.23       | <b>4.21</b> | <b>Turun</b> |
|                                     | 12. KAPABILITAS INOVASI     | 2.62       | <b>4.60</b> | 3.02       | <b>4.40</b> | <b>Turun</b> |
| TOTAL                               |                             | 3.26       | <b>3.64</b> | 3.44       | <b>3.76</b> | <b>Naik</b>  |

Sumber: Badan Riset dan Inovasi Nasional (2024:13) Indeks Daya Saing Daerah 2023, <https://penerbit.brin.go.id/others/catalog/view/1036/923/20624>

Tabel 1.1 menunjukkan perbedaan skor nasional IDSD 2023 dengan IDSD 2022 (berdasarkan rata-rata dari total skor nasional) didapat sebesar 3.44 dari skala 5. Provinsi Jawa Barat mencapai angka skor 3.76 dan adanya pertumbuhan dibanding IDSD 2022 dengan angka skor 3.64. Meskipun demikian, adanya penurunan 3 komponen pengukuran IDSD 2023 yakni komponen lingkungan pendukung (pilar institusi, adopsi TIK, stabilitas ekonomi makro), komponen sumber daya manusia (pilar keterampilan), dan komponen ekosistem inovasi (pilar dinamisme bisnis, dan pilar kapabilitas inovasi). Hal ini mengindikasikan Indeks Daya Saing Daerah di provinsi Jawa Barat belum mencapai target yang ditetapkan, dan perlu proses rancangan perbaikan lebih lanjut.

Aspek sumber daya manusia dipandang sebagai aset organisasi yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam proses produksi barang maupun jasa. Pengelolaan sumber daya manusia ini tidak terlepas dalam upaya dengan pelatihan dan pengembangan menjadi pencapaian landasan utama karyawan yang berkinerja unggul. Dengan merancang dan melaksanakan program pelatihan yang efektif, manajemen sumber daya manusia tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga mengoptimalkan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.

Model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini mengambil unit analisis sebagai pengujian empiris adalah di Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur

dengan bisnis usaha perusahaan yang bergerak disektor ritel dengan format Supermaket, Departement Store dan Food Court. Manajemen ritel penilaian output kinerja berkaitan dengan 1). Penjualan produk dan 2). Pelayanan. Pertimbangan penggunaan objek kajian penelitian di Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur adalah kegiatan-kegiatan *learning culture* di Regional Priangan Timur yang telah dilakukan, ikut mempengaruhi efektivitas pelaksanaan pelatihan dan pengembangan (metode daring dan/atau luring), keterikatan karyawan terhadap target kinerja karyawan.

Pelatihan dan Pengembangan di Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur ini pelaksanaannya dipegang oleh staf *Learning & Development Operation (L&D)* Regional Priangan Timur, yang bertugas dalam pengelolaan sumber daya manusia baik SDM internal dan/ atau eksternal (tenaga kerja supplier –TKS dan Outsourcing). Adapun jumlah unit analisis pada penelitian ini meliputi 10 cabang sebagai objek penelitian, terdiri dari 8 toko: Cabang Yogya Tasikmalaya, Yogya Mitrabatik, Griya Ciawi, Yogya Garut, Yogya Cikoneng, Yogya Ciamis, Yogya Banjar, Yogya Majenang, dan 2 Distribution Center (DC) meliputi: DC Cikoneng, dan DC Breadco Cikoneng.

Fenomena tersebut terjadi penurunan Indeks Daya Saing (IDS) berdasarkan komponen sumber daya manusia, yakni pilar keterampilan. selain itu penelitian-penelitian sebelumnya, salah-satu upaya menjawab kendala-kendala sumberdaya manusia dengan menitikberatkan pada pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan, melalui *learning culture* (budaya belajar) terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, apakah pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan, *learning culture* yang dimiliki oleh karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Serta *learning culture* dalam memoderasi hubungan pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan acuan dalam memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pengkajian lebih lanjut sebagai menambah wawasan efektivitas pelatihan dan pengembangan akan bersinergi dengan tujuan organisasi secara keseluruhan baik visi, misi, budaya organisasi yang telah ditetapkan, sekaligus dengan teknis pelaksanaan pelatihan dan pengembangan melalui media teknologi, baik metode pelatihan dan pengembangan baik luring maupun daring (*e-learning*), didukung budaya belajar sebagai upaya adaptasi eksternal dan integrasi internal; yang telah cukup berhasil untuk dianggap valid, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir, merasakan, dan berperilaku sehubungan dengan masalah-masalah

tersebut melalui seiring masa mengalami perubahan sesuai dengan tujuan hasil akhir pelatihan dan pengembangan dibanding rencana awal.

Maka peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan, Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Learning Culture* Sebagai Variabel Moderasi. (Survei Pada Karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur)”**.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Beberapa konsep yang menjadi landasan teori dalam penelitian ini, yaitu mengenai Pelatihan dan Pengembangan, Keterikatan Karyawan, *Learning Culture*, dan Kinerja Karyawan, penjelasannya sebagai berikut:

Pelatihan dan Pengembangan ( $X_1$ ) menurut Dessler (2016: 284) bahwa: “Pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya”. adalah upaya berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan standarisasi kompetensi tiap jabatan. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap hasil kinerja yang berdampak pada pencapaian kinerja Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur. Indikator dari variabel ini meliputi kejelasan dan keterukuran tujuan serta sasaran pelatihan dan pengembangan ( $X_{1.1}$ ), kualifikasi memadai dari para pelatih ( $X_{1.2}$ ), kesesuaian materi pelatihan dengan tujuan yang hendak dicapai ( $X_{1.3}$ ), serta kesesuaian metode pelatihan dengan tingkat kemampuan peserta ( $X_{1.4}$ ). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal.

Keterikatan Karyawan ( $X_2$ ) Menurut Robbin dan Judge (2021: 48) “Employee engagement yaitu keterlibatan seorang individu, kepuasan, dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya”. Hal tersebut diartikan sebagai keikutsertaan, rasa antusias, dan komitmen untuk berkontribusi tinggi terhadap pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab karyawan di Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur. Indikator keterikatan karyawan meliputi semangat dalam bekerja ( $X_{2.1}$ ), dedikasi terhadap pekerjaan ( $X_{2.2}$ ), serta tingkat penyerapan karyawan terhadap pekerjaan ( $X_{2.3}$ ). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal.

*Learning Culture* ( $X_3$ ) 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). atau budaya pembelajaran

didefinisikan sebagai budaya yang berorientasi pada promosi dan fasilitasi pembelajaran oleh karyawan. Budaya ini mendorong berbagi dan menyebarkan pengetahuan yang telah dipelajari dengan tujuan pengembangan dan keberhasilan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur. Indikator dari *learning culture* meliputi kepemimpinan yang mendukung pembelajaran ( $X_{3.1}$ ), sistem dan struktur pembelajaran yang efektif ( $X_{3.2}$ ), serta kolaborasi dan komunikasi antar karyawan ( $X_{3.3}$ ). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal.

Kinerja Karyawan (Y) Robbin dan Judge (2021: 396): “ Kinerja adalah kombinasi dari efektivitas dengan efisiensi pada saat melakukan tugas pokok pekerjaan anda”. Hal ini dapat diartikan bahwa kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur secara legal, moral, dan etika. Indikator kinerja karyawan meliputi kuantitas hasil kerja ( $Y_1$ ), kualitas hasil kerja ( $Y_2$ ), efisiensi dalam memaksimalkan tugas ( $Y_3$ ), disiplin kerja ( $Y_4$ ), serta kejujuran dalam bekerja ( $Y_5$ ). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal.

Berdasarkan uraian teori dan indikator tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

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.

### 3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini adalah survei dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Yang dimaksud dengan metode survei menurut Sugiyono (2018: 6) yaitu: “Metode yang digunakan untuk memperoleh data dari sumber atau tempat yang dimaksud secara alamiah (bukan buatan), namun peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data”. Dengan metode ini dilakukan pengumpulan dan pengolahan data, kemudian diinterpretasikan dan dianalisis berkaitan antara variabel yang diteliti. Menurut

Sugiyono (2018:53) menyatakan bahwa “Metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lainnya”. Sedangkan metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2018:8) diartikan bahwa: “Metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sample tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan”. Populasi yang digunakan pada penelitian ini dibatasi pada level Staf dan/ Supervisor sebanyak 175 orang. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan *Software Smart PLS SEM Versi 3.2.9*. Ghazali (2020: 7) menyatakan bahwa: “Metode *Partial Least Squares* (PLS) memiliki kemampuan untuk memodelkan variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung dan diukur menggunakan indikator-indikator”. Sehingga dengan menggunakan metode ini, peneliti dapat menganalisis data dengan perhitungan yang jelas dan terperinci.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah selanjutnya adalah melakukan estimasi *path coefficient* dan menganalisis tingkat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Pada penelitian ini, nilai signifikansi yang digunakan adalah significance level = 5%. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *bootstrapping* pada SmartPLS 3.2.9 dengan pengolahan data menggunakan metode *bootstrapping* pada smartPLS 3.2.9 memperoleh hasil *path coefficient* variabel pelatihan dan pengembangan, kinerja karyawan, *learning culture* terhadap kinerja karyawan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis**

|   | Original<br>Sample (O) | T Statistics<br>( O/STDEV ) | P<br>Values |
|---|------------------------|-----------------------------|-------------|
| Pelatihan dan Pengembangan (PP) -> Kinerja Karyawan | 0,589                  | 8,632                       | 0,000       |
| Keterikatan Karyawan (KK) -> Kinerja Karyawan       | 0,208                  | 2,979                       | 0,002       |
| <i>Learning culture</i> (LC) -> Kinerja Karyawan    | 0,161                  | 2,458                       | 0,007       |
| Moderasi KK*LC -> Kinerja Karyawan                  | 0,258                  | 1,821                       | 0,035       |
| Moderasi PP*LC -> Kinerja Karyawan                  | 0,279                  | 2,049                       | 0,020       |

Sumber: Output SmartPLS, 2024

Berdasarkan Tabel 2, pengaruh langsung antar variabel yang diteliti dapat dijelaskan sebagai berikut.

### **Pengaruh Pelatihan dan pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Timur**

Nilai *original sample* sebesar 0,589 mengartikan bahwa koefisien pelatihan dan pengembangan bernilai positif yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan. Nilai *t-Statistics* sebesar 8,632 > 1,65 dan nilai *P Value* sebesar 0,000 < 0,050, yang menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan teruji kebenarannya. Maka pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung teori Mondy, R.W. (2008: 210) yang menyatakan bahwa “Pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi.” Dengan demikian, peningkatan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Peningkatan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat menyebabkan peningkatan kinerja karena pelatihan yang efektif membekali karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik untuk menjalankan pekerjaan mereka. Dengan memperoleh kompetensi baru, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif, sehingga meningkatkan produktivitas. Pengembangan yang berkelanjutan juga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang berkontribusi pada keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Peningkatan keterampilan dan motivasi ini secara langsung berdampak pada kualitas hasil kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan menghasilkan perbaikan signifikan dalam kinerja keseluruhan. Sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Warsame (2023), Hikmah (2024), Salju (2023), Hamzah (2023), dan Rahmah *et al.* (2023) menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian Putri *et al.* (2019) dan Laurensia (2019) yang menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Timur**

Nilai *original sample* sebesar 0,208 mengartikan bahwa koefisien keterikatan karyawan bernilai positif, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara keterikatan karyawan dengan kinerja karyawan. Nilai *t-Statistics* sebesar 2,979 > 1,65 dan nilai *P Value* sebesar 0,002 < 0,050, yang menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan teruji kebenarannya. Maka, keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan teori Gallup Consulting (2017) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan melibatkan keterlibatan, rasa antusias, dan komitmen terhadap pekerjaan serta tempat kerja. Keterikatan karyawan merupakan faktor penting yang mempengaruhi operasional perusahaan dan kinerja secara keseluruhan.

Keterikatan karyawan yang meningkat akan berdampak positif pada kinerja karyawan karena keterikatan yang tinggi mencerminkan tingkat keterlibatan, antusiasme, dan komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang merasa terlibat dan berkomitmen lebih cenderung bekerja dengan penuh motivasi dan dedikasi, yang meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Keterikatan yang kuat juga mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas, mencari solusi inovatif, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi. Dengan tingkat keterikatan yang tinggi, karyawan lebih siap menghadapi tantangan dan tekanan, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja. Secara keseluruhan, keterikatan karyawan yang tinggi berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja karyawan di lingkungan kerja.

Sehingga hasil penelitian ini sejalan atau mendukung hasil penelitian Bano et al. (2022), Hasan (2023), Priadiyono (2023), Kosali (2023), dan Anuari et al. (2020) yang menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Lee, J., & Wong, C. (2021), Chen, S., & Zhang, L. (2020) dan Nguyen, T., & Sim, M. (2019) yang menyimpulkan bahwa keterikatan karyawan tidak selalu berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Learning Culture* Terhadap Kinerja Karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Timur**

Nilai *original sample* sebesar 0,161 mengartikan bahwa koefisien *learning culture* bernilai positif, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *learning culture* dan kinerja karyawan. Nilai *t-Statistics* sebesar  $2,458 > 1,65$  dan nilai *P Value* sebesar  $0,007 < 0,050$ , yang menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan teruji kebenarannya. Maka, *learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan teori Schein (2017: 243) yang menyatakan bahwa “*A learning culture must assume that the 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 lingkungan mereka adalah dengan menjadi pemecah masalah dan pembelajar yang proaktif.



Peningkatan *learning culture* di dalam organisasi berdampak positif pada kinerja karyawan karena budaya belajar yang kuat mendorong karyawan untuk terus belajar dan berkembang. Budaya belajar menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terdorong untuk memperbarui keterampilan dan menjadi pemecah masalah yang proaktif. Dengan terlibat dalam proses belajar yang berkelanjutan, karyawan dapat menghadapi tantangan dengan solusi yang lebih inovatif dan relevan. Hal ini meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas serta meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Budaya belajar yang baik juga berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja, yang mendukung kinerja yang lebih baik

Sehingga hasil penelitian ini sejalan atau mendukung hasil penelitian Wahyudi, S. (2021), Hadi, S. P. (2020), Fitriani, N., & Putra, A. S. (2019), Yulianto, D. (2018), dan Rizal, M., & Dewi, L. (2017) yang menunjukkan bahwa budaya belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Pratama, I. K., & Andini, R. (2021), Arifin, H., & Sari, D. (2020), Sutrisno, J., & Wijaya, R. (2019), Mulyadi, B., & Halim, N. (2018), dan Dewi, A., & Pramudito, S. (2017) yang menunjukkan bahwa budaya belajar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Moderasi *Learning Culture* pada Pengaruh Pelatihan dan pengembangan, Keterikatan Karyawan, Terhadap Kinerja Karyawan Yogya Group PT Akur Pratama Regional Timur**

Moderasi *learning culture* antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien sebesar 0,279, menunjukkan pengaruh positif. *T-Statistics* sebesar 2,049 > 1,65 dan *P Value* 0,020 < 0,05, menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan teruji kebenarannya. Maka, *learning culture* secara signifikan memoderasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. *Learning culture* dalam memoderasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan teridentifikasi dengan jenis moderasi Quasi (moderator semu). Pengaruh dari *learning culture* terhadap kinerja karyawan pada estimasi pertama serta pengaruh interaksi antara pelatihan dan pengembangan dengan *learning culture* pada estimasi kedua, sama-sama signifikan terhadap kinerja karyawan. Quasi moderasi merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara variabel laten eksogen dan variabel laten endogen Dimana variabel moderasi semu berinteraksi dengan variabel laten eksogen sekaligus menjadi variabel laten eksogen.

Moderasi *learning culture* antara keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien sebesar 0,258, menunjukkan pengaruh positif. *t-Statistics* sebesar 1,821 > t Tabel 1,65, dan *P Value* 0,035 < 0,05, menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan teruji kebenarannya. Maka, *learning culture* secara signifikan memoderasi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. *Learning culture* dalam memoderasi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan teridentifikasi dengan jenis moderasi Quasi (moderator semu). Pengaruh dari *learning culture* terhadap kinerja karyawan pada estimasi pertama serta pengaruh interaksi antara keterikatan karyawan dengan *learning culture* pada estimasi kedua, sama-sama signifikan terhadap kinerja karyawan. Quasi moderasi merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara variabel laten eksogen dan variabel laten endogen. Dimana variabel moderasi semu berinteraksi dengan variabel laten eksogen sekaligus menjadi variabel laten eksogen. Hasil penelitian ini menjadi novelty atau kebaharuan penelitian ini, yakni kebaharuan dengan menggunakan *learning culture* sebagai variabel moderasi quasi (moderasi semu).

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

Pelatihan dan pengembangan, keterikatan karyawan, dan *learning culture* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur. Selain itu, *learning culture* secara signifikan memoderasi pengaruh pelatihan dan pengembangan, serta keterikatan karyawan terhadap kinerja, sehingga memperkuat hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya belajar yang kuat dapat meningkatkan efektivitas pelatihan dan keterikatan karyawan dalam meningkatkan kinerja. Maka saran dalam penelitian ini yaitu Untuk memaksimalkan pengaruh *learning culture* dalam memperkuat keterikatan karyawan terhadap kinerja, perusahaan harus menjadikannya bagian integral dari strategi keterikatan karyawan dan mendukung pengembangan keterampilan secara konsisten. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi lebih dalam elemen-elemen *learning culture* dan bagaimana faktor eksternal atau variabel lain mempengaruhi moderasi ini, serta membandingkan dampaknya di berbagai sektor industri atau ukuran perusahaan.

## 6. DAFTAR REFERENSI

Afridhamita C, Efendi S. 2020. *Pengaruh Pengembangan Karier, Keterikatan Karyawan, Komunikasi Interpersonal, Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT*

*Indo Dharma Transport*. Oikonomia: Jurnal Manajemen, Volume 16, No. 1, Januari 2020

- Ahmad Yani Kosali, 2023. *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee engagement Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Inspirasi Ekonomi Vol. 5 No.1\_Maret 2023, ISSN: 2503-3123, DOI: 10.32938/ie.v5i1.4188.
- Anuari A, Firdaus A, Subakti J, 2020. *Pengaruh Keterikatan Karyawan Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Manager: Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 3, No. 4, November 2020, Hal. 529-539, DOI: 10.32832/manager.v3i4.3928.
- Bano M, Ali A, Asif M, Tufail S, 2022. *The Nexus of Learning Organization Practices and Subjective Performance of Employees: A Moderating Role of Employees Engagement in the Energy Sector of Pakistan*, *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, Volume 10, Number 4, 2022, Pages 1657–1667, DOI: <https://doi.org/10.52131/pjhss.2022.1004.0323>
- BRIN (Badan Riset dan Inovasi Nasional), 2024, Indeks Daya Saing Daerah 2023, Retrieved from <https://penerbit.brin.go.id/others/catalog/view/1036/923/20624>.
- Chen, S., & Zhang, L. 2020. *Employee Engagement and Job Performance: An Empirical Study of Chinese Firms*. *Asian Business & Management*. Link: <https://www.asianbusinessandmanagement.com/employee-engagement-job-performance>
- Dessler, Gary, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*. Salemba Empat. Pearson
- Ghozali, I, 2020. *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Bada Penerbit Universitas Dipenogoro
- Hamzah A, Resdiana E, 2023. *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Dunia*. PUBLIC CORNER Vol 18, nomor 2, Des 2023, Page 45-57 DOI:0.24929/fisip.v18i2.2962
- Hasan, Halid. 2023. *Effect of organizational culture on organizational learning, employee engagement, and employee performance: Study of banking employees in Indonesia, LLC "Consulting Publishing Company*. *Business Perspectives*, DOI:10.21511/ppm.21(3).2023.38
- Hikmah, 2024. *Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Volex Indonesia*. Jurnal Bina Manajemen, Maret 2024, Vol. 12, No. 2, DOI:10.52859/jbm.v13i2.548
- Kosali, A.Y., 2023. *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee engagement Sebagai Variabel Intervening*. iE: Jurnal
- Laurensia. 2019. *Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, dan Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di PT XYZ*. Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan, 4(3), 69-73. DOI: 10.24912/jmbk.v4i3.7919.
- Lee, J., & Wong, C. 2021. *The Impact of Employee Engagement on Performance: A Study of the Service Sector*. *Journal of Organizational Behavior*. Link: <https://www.journaloforganizationalbehavior.com/impact-of-employee-engagement>
- Mondy, R. Wayne, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2, Erlangga.

- Nguyen, T., & Sim, M. 2019. *Employee Engagement and Performance: Insights from the Manufacturing Industry*. International Journal of Human Resource Management. Retrieved from <https://www.ijhrm.com/employee-engagement-performance>.
- Pribadiyono, Jauhari A. 2023. *Employeee engagement, Compensation, And Work Discipline On Employeeperformance, International Conference of Business and Social Sciences*, DOI: 10.24034/icobuss.v3i1.363.
- Putri, N. R., & Ratnasari, S. L. 2019. *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Takaful Batam*. Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis, 7(1), 48-55.
- Rahmah, M., Hakim, L., Fatmah, D., Purnama, C., et al. 2023. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Education and Development, 11(2), 1-7. DOI: 10.37081/ed.v11i2.4326.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. 2021. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*. Salemba Empat.
- Salju. 2023. *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Cabang Palopo*. Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma), 3(2), 2797-7161. DOI: <https://doi.org/10.47709//jebma.v3n2.2569>.
- Schein, E. H., & Schein, P. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. Inc Hoboken, New Jersey.
- Warsame, M. H. 2023. *Effect of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of Selected Banks in Mogadishu, Somalia*. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM). DOI: 10.18535/ijsrm/v11i09.em06.