

## PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**Tisa Ayu Septiani, Khairul Ikhwan**

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Tidar, Indonesia  
tisaayus28@gmail.com

**RINGKASAN** - Penelitian ini menggambarkan tentang perkembangan penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu studi bibliografi yang mengacu pada charting the field. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dari artikel terakreditasi dalam 10 tahun terakhir dari tahun 2011 hingga tahun 2020 yang berjumlah 20 artikel. Sedangkan pemilihan sampel untuk penelitian ditentukan dengan kriteria berikut ini : jurnal memiliki izin ISSN oleh Dikti dengan kata kunci manajemen, bisnis dan ekonomi, jurnal yang telah terakreditasi berasal dari Google Scholar dan SINTA. Penelitian ini juga mengklasifikasi artikel didasarkan pada topik, metode penelitian, serta sektor penelitian. Topik penelitian didominasi dari variabel dependen yaitu kinerja karyawan, sedangkan untuk topik dari variabel independen adalah budaya organisasi dan pelatihan. Berdasarkan metode penelitian yang mendominasi dalam penelitian yaitu metode kuantitatif. Sebagian besar penelitian yang dilakukan yaitu menelaah pengaruh budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada sektor swasta.

**Kata Kunci:** Pelatihan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.

### PENDAHULUAN

Era globalisasi hampir setiap perusahaan di Indonesia berlomba-lomba agar dapat bersaing dengan perusahaan dalam negeri ataupun perusahaan luar negeri. Keberhasilan suatu organisasi dilihat dari kinerja organisasi yang berhubungan dengan SDM perusahaan atas kinerja mereka. Kinerja adalah gambaran dari tingkat keberhasilan organisasi atas kinerja karyawan dalam mencapai tujuan, visi, dan misi suatu perusahaan. Hasil penelitian (Gultom, 2014), dan (Rahmadhani, 2020) menunjukkan bahwa adanya masalah-masalah empiris yang berdampak terhadap kinerja karyawan seperti keterbatasan kemampuan karyawan ketika menyelesaikan pekerjaan yang disebabkan adanya ketidakseimbangan antara kemampuan karyawan dengan perkembangan dunia kerja yang semakin kompetitif dan modern sehingga perlu adanya pelatihan terhadap karyawan.

Budaya organisasi yang kurang baik juga menjadi permasalahan dalam perusahaan yang akan berdampak terhadap kinerja karyawan seperti adanya tradisi dikalangan pegawai/karyawan dimana masih banyak yang datang dan pulang tidak

tepat waktu serta dalam melakukan pekerjaan membicarakan hal-hal diluar pekerjaan sehingga dapat mengurangi waktu kerja mereka yang akan menyebabkan menurunnya kinerja karyawan. Perusahaan dapat melakukan upaya untuk mencapai kesuksesan yaitu dengan memiliki SDM yang dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan karyawan secara maksimal melalui pelatihan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Untuk itu, karyawan membutuhkan pelatihan (*training*) untuk meningkatkan kinerja pegawai/karyawan yang diharapkan setelah pelaksanaan program pelatihan akan tercapai SDM yang sesuai dengan tujuan diadakannya pelatihan. Menurut (Karyawan, 2019) pelatihan atau (*training*) merupakan usaha yang dapat dilakukan organisasi sebagai upaya mengembangkan wawasan (*knowledge*), keahlian (*skill*) serta perilaku kerja (*attitudes*) karyawan dengan menempuh proses belajar supaya dapat mengoptimalkan peranan serta kewajiban sesuai dengan kedudukannya.

Perusahaan juga harus mampu menciptakan budaya organisasi yang positif agar dapat berdampak kepada kinerja karyawan. Kinerja karyawan ditentukan oleh beberapa faktor dapat berasal dari internal perusahaan atau pihak eksternal perusahaan, seperti budaya organisasi. Jika perusahaan dapat menciptakan budaya organisasi yang positif akan berdampak terhadap perkembangan organisasi dan hal tersebut merupakan suatu kebutuhan yang harus diciptakan oleh perusahaan. Untuk itu budaya organisasi yang dapat berjalan baik secara otomatis akan meningkatkan kinerja karyawan serta dapat memberikan keberhasilan pada perusahaan. Menurut (Andayani & Tirtayasa, 2019) Budaya organisasi berhubungan dengan cara pegawai menyiapkan karakter atau ciri dari budaya suatu organisasi, tidak dari apa karyawan memiliki minat akan budaya tersebut atau tidak.

Penjelasan diatas menunjukkan pentingnya pemberian pelatihan kepada karyawan dan budaya organisasi yang diperlukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja. Selain itu pemberian pelatihan juga bertujuan sebagai cara untuk mengetahui pengaruh pemberian pelatihan terhadap kinerja karyawan agar dapat memperbaiki kinerja karyawan yang kurang memuaskan karena kekurangannya keterampilan agar karyawan dapat berkompeten dalam pekerjaan. Sehingga tujuan

dari penelitian ini yaitu untuk memberikan pengetahuan dan menganalisis bagaimana pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## KAJIAN TEORI

### 1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah sesuatu yang berkarakter perseorangan, sebab setiap karyawan memiliki tingkatan kapabilitas yang berbeda ketika menyelesaikan tugas. Bagian manajemen mampu menilai karyawan berlandaskan kinerja dari tiap-tiap karyawan. Kinerja berawal dari pengertian *performance*. Ada pula yang berpendapat jika pengertian *performance* menjadi hasil kerja atau prestasi kerja. Akan tetapi, pada hakikatnya kinerja memiliki arti yang lebih luas, tidak sekedar hasil kerja, melainkan tergolong bagaimana proses pekerjaan terjadi. Oleh karena itu kinerja berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan serta hasil yang dicapai oleh para pekerja.

Kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dapat diraih oleh individu atau sekelompok orang pada suatu organisasi baik secara kuantitatif atau kualitatif, sesuai dengan wewenang, tugas, serta tanggung jawab sendiri-sendiri, seraya untuk mewujudkan tujuan suatu organisasi yang sesuai dengan hukum serta tidak bertentangan dengan moral atau etika (Mea, 2020) dan (Pln & Area, 2016) mengatakan : “Kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh individu ketika menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan kapabilitas, profesionalisme, keseriusan, serta waktu.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut (Wayan & Sri, 2018), ditemukan beberapa faktor kinerja karyawan, seperti kuantitas dan komposisi dari imbalan yang diberikan, penugasan kerja yang sesuai, pelatihan dan promosi, adanya rasa aman di masa yang akan datang (pesangon dan sebagainya), interaksi dengan teman kerja, serta interaksi dengan atasan. Selain itu menurut (Dan et al., 2008) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dari segi hasil atau perilaku kerja meliputi : (1) Kapabilitas dan Kemahiran, (2) Wawasan, (3) Rancangan Kerja, (4) Karakter, (5) Motivasi Kerja, (6) Kepemimpinan, (7) Gaya Kepemimpinan, (8) Budaya Organisasi, (9) Kesenangan Kerja, (10) Lingkungan Kerja, (11) Kesetiaan, (12) Keterikatan, (13) Disiplin Kerja.

Kinerja karyawan adalah standar yang memiliki peranan untuk memastikan pertimbangan hasil implementasi tugas, tanggung jawab yang diserahkan perusahaan atas kurun waktu tertentu serta relatif digunakan sebagai tolak ukur prestasi kerja atau kinerja organisasi (Kepemimpinan et al., n.d.). Prestasi kerja karyawan didasarkan atas hasil kerja seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu dibandingkan dengan beragam peluang, seperti standar, target atau kriteria lain yang telah ditetapkan pada awal serta berdasarkan kesepakatan bersama-sama (Kepemimpinan et al., n.d.).

Kinerja/prestasi kerja merupakan *output* kerja secara kualitas atau kuantitas atas pencapaian yang diraih oleh seorang karyawan ketika menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Kepemimpinan et al., n.d.). Dilihat dari sebagian pengertian di atas mengenai kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa *output* kerja karyawan harus sinkron dengan tugas serta tanggung jawab agar mampu mencapai tujuan organisasi.

## 2. Pelatihan

Pelatihan memiliki arti penting terhadap perusahaan. Pelatihan karyawan dinilai dapat digunakan untuk menyeimbangkan pertumbuhan perusahaan/organisasi untuk merespon tantangan teknologi. Seiring dengan berkembangnya suatu usaha maka persaingan akan semakin tajam, perusahaan memerlukan cara untuk menjalankan program pelatihannya agar perusahaan tetap bertahan atau bahkan dapat berkembang. Pelatihan yang baik dapat menciptakan loyalitas karyawan sehingga dapat bekerja dengan lebih efektif dan produktif sehingga seiring perkembangan prestasi kerja karyawan juga akan meningkat. Menurut (Lodjo et al., n.d.) pengertian pelatihan merupakan tahap belajar mengajar atas penggunaan teknik dan metode tertentu dengan cara konsepsional sehingga dapat diistilahkan bahwa latihan diharapkan mampu menambah *skill*, wawasan, dan kapabilitas kerja individu atau kelompok. Umumnya seseorang yang pernah bekerja di suatu perusahaan/organisasi secara efisien, efektif, dan produktif akan berpengaruh terhadap kinerjanya sehingga perlu adanya peningkatan agar tertata dan serasi.

(Lodjo et al., n.d.) berpendapat bahwa pelatihan dibutuhkan sebagai upaya mendukung karyawan dalam meningkatkan keahlian serta wawasan yang berkaitan

dengan pekerjaan tempat karyawan bekerja. Ada tiga syarat yang wajib terpenuhi agar suatu kegiatan dapat disebut pelatihan :

- a. Latihan wajib mendukung karyawan untuk meningkatkan keahliannya
- b. Latihan wajib membangun perubahan terkait kerutinan dalam informasi, serta wawasan yang diterapkan dalam pekerjaan setiap hari.
- c. Latihan wajib berkaitan dengan aktivitas kerja secara spesifik yang sedang dilakukan atau pekerjaan yang akan dilakukan pada masa depan.

Penjelasan berkenaan dengan pelatihan di atas menyatakan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk menyempurnakan kemahiran kerja seseorang yang berkaitan dengan aktivitas ekonomi yang dapat membantu karyawan untuk menguasai pengetahuan praktis serta implementasi nya untuk memperoleh kepuasan kerja dan peningkatan kinerja.

Menurut (Pada et al., n.d.) fungsi pelatihan sebagai berikut :

- 1) Menambah kuantitas dan kualitas produktivitas.
- 2) Menumbuhkan sikap loyalitas dan kerjasama yang semakin bermanfaat.
- 3) Menekan waktu belajar yang dibutuhkan karyawan agar memperoleh standar kinerja yang dapat diterima.
- 4) Melengkapi kepentingan perencanaan SDM.
- 5) Menekan besaran biaya dan kecelakaan.
- 6) Mendukung karyawan dalam pengembangan dan peningkatan pribadi mereka.

### **3. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berhubungan dengan cara karyawan memahami karakteristik atau ciri dari budaya organisasi, tidak dari apa karyawan memiliki minat akan budaya tersebut atau tidak. Maknanya, budaya adalah suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi yaitu suatu pemahaman bersama yang diyakini oleh semua anggota organisasi. Robbins (2001) menjelaskan budaya organisasi merujuk pada suatu sistem makna bersama yang diyakini para anggota yang membedakan dengan organisasi lain.

Membahas persoalan budaya, data organisasi dapat memetik gagasan (P. S. Akuntansi et al., 2018) yang menjelaskan bahwa variabel penting yang dapat berpengaruh terhadap perkembangan dan produktivitas organisasi atau perusahaan

adalah aspek kultural tidak dari faktor manajemen, fungsi penyelesaian tugas ataupun struktur organisasi. (P. S. Akuntansi et al., 2018) menyampaikan jika tingkatan budaya perusahaan dapat dikaji menjadi tiga jenis, yaitu: (1) *Artifacts*, (2) *Values*, dan (3) *Basic Assumption*.

David (2004) menjelaskan budaya organisasi merupakan pola tingkah laku yang di dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika mengalami persoalan terkait adaptasi eksternal dan integrasi internal, telah terbukti bahwa sangat disarankan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir, dan merasa. Dari berbagai pengertian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan *value*, pandangan, dugaan, sikap dan norma perilaku yang sudah berbentuk kemudian mewujud dalam performa, perilaku, dan perbuatan, sehingga membentuk personalitas dari suatu organisasi. Hasil penelitian (Gultom, 2014) dan (Rahmadhani, 2020), (Andayani & Tirtayasa, 2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Robbins dan Coulter (2012) terdapat beberapa indikator budaya organisasi terdiri atas : (a) Inovasi, (b) Memperhatikan detail, (c) Berorientasi pada hasil, (d) Berorientasi pada individu, (e) Berorientasi pada tim, (f) Keagresifan, (g) Stabilitas. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2013 : 83) budaya organisasi memiliki empat fungsi yaitu:

- 1) Menyerahkan personalitas kepada karyawan.
- 2) Mempermudah komitmen kolektif.
- 3) Memperkenalkan stabilitas sistem sosial.
- 4) Membangun perilaku seraya mendukung manajer merasakan keberadaannya.

Kreitner dan Kinicki (2003) menjelaskan ada tiga (3) jenis budaya organisasi yaitu:

- 1) Budaya konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para pegawai didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Budaya konstruktif mendukung keyakinan normatif

yang berkaitan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi serta persatuan.

2) Budaya pasif-defensif

Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa pegawai berinteraksi dengan pegawai lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya pasif-defensif juga mendorong keyakinan normatif yang berkaitan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, serta penghidupan.

3) Budaya agresif defensif

Budaya agresif-defensif mendukung para pegawainya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras agar mampu melindungi keamanan kerja serta status mereka. Budaya agresif-defensif lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

## METODE PENELITIAN

Peneliti mengenakan metode yang dikembangkan oleh (M. Akuntansi et al., 2019) adalah suatu studi bibliografi yang mengacu pada “*charting the field method*”. Peneliti menggunakan artikel dari penelitian dengan topik pengaruh budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan yang bersumber dari Google Scholar dan SINTA. Total keseluruhan artikel yang digunakan peneliti sebanyak 20 artikel. Nama jurnal yang dijadikan sampel dalam penelitian dapat dilihat pada tabel 1. Jurnal yang digunakan peneliti berdasarkan kriteria sebagai berikut : jurnal terakreditasi dalam 10 tahun terakhir terhitung dari tahun 2011 hingga tahun 2020, jurnal dapat diakses secara online, serta pemilihan artikel hanya sesuai topik yang akan dibahas peneliti. Sedangkan pemilahan sampel untuk penelitian dengan kriteria sebagai berikut : jurnal memiliki izin ISSN oleh Dikti dengan kata kunci manajemen, bisnis dan ekonomi, jurnal terakreditasi berasal dari Google Scholar dan SINTA. Disetiap jurnal peneliti membuka satu persatu portal jurnal terakreditasi dengan kata kunci budaya organisasi, pelatihan, dan kinerja karyawan, dan yang terakhir jika peneliti tidak menemukan *keyword* terkait topik maka artikel akan dikeluarkan sehingga diperoleh 20 artikel.

**Tabel 1.** Daftar Nama Jurnal Yang Digunakan Peneliti

| No  | Initial | Nama Jurnal   | Jumlah Artikel |
|-----|---------|---|----------------|
| 1.  | JMB     | Jurnal Manajemen & Bisnis                           | 2              |
| 2.  | JIMEA   | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi) | 1              |
| 3.  | JEMBA   | Jurnal EMBA   | 5              |
| 4.  | JDI     | Jurnal Dimensi                                      | 2              |
| 5.  | JIMM    | Jurnal Ilmiah Magister Manajemen                    | 2              |
| 6.  | JPE     | Jurnal Pendidikan Ekonomi                           | 1              |
| 7.  | JEB     | Jurnal Ekonomi dan Bisnis                           | 1              |
| 8.  | JMD     | Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara               | 1              |
| 9.  | JMBI    | Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia               | 1              |
| 10. | JSTIE   | Jurnal STIE Semarang                                | 1              |
| 11. | JKW     | Jurnal Kewirausahaan                                | 1              |
| 12. | JWA     | Jurnal Warta  | 1              |
| 13. | MIX     | MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen                        | 1              |
|     |         | Jumlah jurnal terkait topik penelitian              | 20             |

Sumber : Data diolah pada tahun 2021.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan 20 artikel yang sudah terakreditasi dan berizin ISSN yang sudah memenuhi kriteria. Adapun nama jurnal yang digunakan sebagai sampel dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini.

**Tabel 2.** Daftar Nama Jurnal Yang Digunakan Peneliti

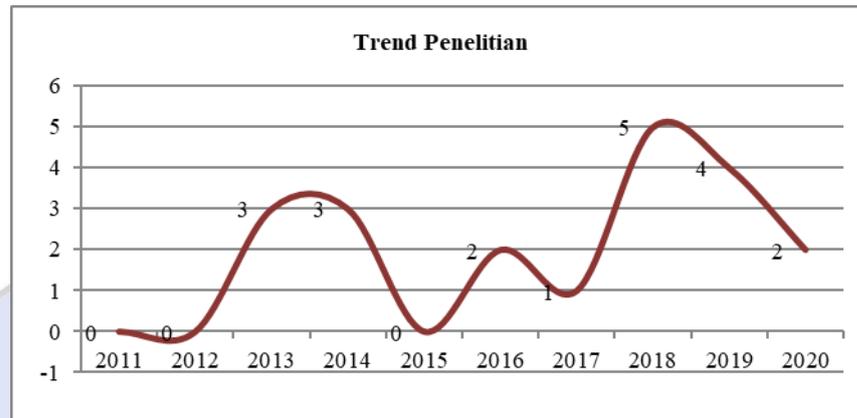
| No | Jurnal | Judul Artikel   | Peneliti                       | Sitasi |
|----|--------|---|--------------------------------|--------|
| 1. | JBM    | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai   | (Nel Arianty, 2014)            | 133    |
| 2. | JBM    | Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan | (Dedek Kurniawan Gultom, 2014) | 124    |

- |     |       |  |  |     |
|-----|-------|--|--|-----|
| 3.  | JIMEA | Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung                                      | (Nurul Khastelia Hartomo & Bachruddin Saleh Luturlean 2020)    | 3   |
| 4.  | JEMBA | Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara) | (Dewi Sandy Trang, 2013)                                       | 152 |
| 5.  | JEMBA | Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja  | (Fernando Stefanus Lodjo, 2013)                                | 77  |
| 6.  | JEMBA | Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey              | (Verra Nitta Turere, 2013)                                     | 115 |
| 7.  | JEMBA | Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pln (Persero) Area Manado                                    | (Yohanes R. Nababan, Hendra N. Tawas, & Jantje Uhing, 2016)    | 13  |
| 8.  | JEMBA | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horiguchi Sinar Insani                         | (Reni Sasinkelo, Christoffel Kojo, & Farlane S. Rumokoy, 2016) | 6   |
| 9.  | JDI   | Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan   | (Debby Endayani Safitri, 2019)                                 | 7   |
| 10. | JDI   | Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai   | (Ely Kurniawati, 2018)   | 8   |

- |     |       |   |   |    |
|-----|-------|---|---|----|
| 11. | JIMM  | Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan   | (Ainanur & Satria Tirtayasa, 2018)                        | 44 |
| 12. | JIMM  | Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai   | (Imelda Andayani & Satria Tirtayasa, 2019)                | 55 |
| 13. | JPE   | Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kabupaten Buleleng   | (Ni Wayan Eka Sri Anggereni, 2018)                        | 21 |
| 14. | JEB   | Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Pekanbaru | (Yayu Kusdiana, 2018)                                     | 1  |
| 5.  | JMD   | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi                                       | (Jufrizen & Khairani Nurul Rahmadhani, 2020)              | 17 |
| 16. | JMBI  | Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Royal Hotel Jember                          | (Lutfiatul Husnah, Trias Setyowati, & Wahyu Eko S., 2018) | 4  |
| 17. | JSTIE | Manajemen Budaya Organisasi   | (Leonardo Budi H, 2014)                                   | 7  |
| 18. | JKW   | Pengaruh Pemberian Motivasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan   | (Bismantara, 2017)  | 1  |

|     |     |  |  |    |
|-----|-----|--|--|----|
| 19. | JWA | Pengaruh Pelatihan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan | (Sri Wahyuningsih, 2019)                   | 46 |
| 20. | MIX | Refleksi Penelitian Budaya Organisasi Di Indonesia                 | (Rina Yuli Ningsih & Doddy Setiawan, 2019) | 1  |

Sumber : Data diolah pada tahun 2021



**Gambar 1.** Trend Penelitian

Peneliti memilih trend penelitian 10 tahun terakhir yaitu dari tahun 2011 hingga 2020 karena penelitian tentang efek simultan budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Tahun 2011 menjadi awal penelitian, jurnal terakreditasi ditemukan mulai tahun 2013 terbit pada Jurnal EMBA sebanyak 3 artikel. Sedangkan pengamatan terakhir dilakukan pada tahun 2020 peneliti melihat bahwa penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan hanya ditemukan 2 artikel yang diterbitkan, 1 artikel pada Jurnal Manajemen & Bisnis Dewantara dan 1 artikel pada Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi). Sehingga dari grafik di atas dapat diketahui bahwa dalam *research* bertopik pengaruh pelatihan & budaya organisasi terhadap kinerja karyawan didominasi tahun 2018 berjumlah 5 artikel & paling sedikit pada tahun 2017. Pada tahun 2011, 2012, dan 2015 penulis tidak menemukan adanya penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 3.** Deskripsi Sampel

| No  | Jurnal | 2011 -2020 | %    | 2011 -2015 | %   | 2016 – 2020 | %   |
|-----|--------|------------|------|------------|-----|-------------|-----|
| 1.  | JMB    | 2          | 10%  | 2          | 10% | 0           | 0%  |
| 2.  | JIMEA  | 1          | 5%   | 0          | 0%  | 1           | 5%  |
| 3.  | JEMBA  | 5          | 25%  | 3          | 15% | 2           | 10% |
| 4.  | JDI    | 2          | 10%  | 0          | 0%  | 2           | 10% |
| 5.  | JIMM   | 2          | 10%  | 0          | 0%  | 2           | 10% |
| 6.  | JPE    | 1          | 5%   | 0          | 0%  | 1           | 5%  |
| 7.  | JEB    | 1          | 5%   | 0          | 0%  | 1           | 5%  |
| 8.  | JMD    | 1          | 5%   | 0          | 0%  | 1           | 5%  |
| 9.  | JMBI   | 1          | 5%   | 0          | 0%  | 1           | 5%  |
| 10. | JSTIE  | 1          | 5%   | 1          | 5%  | 0           | 0%  |
| 11. | JKW    | 1          | 5%   | 0          | 0%  | 1           | 5%  |
| 12. | JWA    | 1          | 5%   | 0          | 0%  | 1           | 5%  |
| 13. | MIX    | 1          | 5%   | 0          | 0%  | 1           | 5%  |
|     | Total  | 20         | 100% | 6          | 30% | 14          | 70% |

*Sumber : Data diolah pada tahun 2021*

Berdasarkan data pada tabel 3 diketahui ada beberapa sampel yang digunakan untuk *research* dari tahun 2011-2020, yang menunjukkan bahwa jurnal yang paling mendominasi yaitu JEMBA sebesar 25%, JMB, JDI, & JIMM 10%, JIMEA, JPE, JEB, JMD, JMBI, JSTIE, JKW, JWA, & MIX 5%. Rata-rata perbandingan antara dua periode 2011-2015 dan periode 2016-2020 memberikan informasi adanya peningkatan atas jumlah artikel publikasi budaya organisasi pada periode 2011-2020 yang tadinya 6 artikel meningkat menjadi 14 artikel, meningkat sebesar 40% dari periode 2011-2015. Peningkatan yang terjadi hampir di setiap jurnal.

**Klasifikasi Artikel.** Dalam penelitian ini peneliti membagi artikel menjadi tiga kategori pertama berlandaskan pada topik penelitian, kedua berdasarkan metode penelitian, dan yang terakhir berdasarkan sektor penelitian yang mengacu pada penelitian (M. Akuntansi et al., 2019)

**Klasifikasi Topik Pembahasan.** Pengelompokan artikel penelitian pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sesuai dengan topik penelitian diperbedakan menjadi 3 variabel yaitu variabel independen, variabel dependen, serta variabel moderasi.

**Tabel 4.** Klasifikasi Variabel Independen

| No  | Variabel Independen | Jumlah | %   | +  | - | Tidak Berpengaruh |
|-----|---------------------|--------|-----|----|---|-------------------|
| 1.  | Budaya Organisasi   | 9      | 26% | 9  | - | -                 |
| 2.  | Pelatihan           | 9      | 26% | 9  | - | -                 |
| 3.  | Gaya kepemimpinan   | 2      | 6%  | 2  | - | -                 |
| 4.  | Pemberdayaan        | 1      | 3%  | -  | - | 1                 |
| 5.  | Afikasi Diri        | 1      | 3%  | 1  | - | -                 |
| 6.  | Kepemimpinan        | 2      | 6%  | 1  | 1 | -                 |
| 7.  | Motivasi            | 4      | 12% | 4  | - | -                 |
| 8.  | Pendidikan          | 2      | 6%  | 1  | - | 1                 |
| 9.  | Iklm Organisasi     | 1      | 3%  | 1  | - | -                 |
| 10. | Kompetensi          | 1      | 3%  | 1  | - | -                 |
| 11. | Komitmen Organisasi | 1      | 3%  | 1  | - | -                 |
| 12. | Lingkungan Kerja    | 1      | 3%  | 1  | - | -                 |
|     | Jumlah              | 34     |     | 31 | 1 | 2                 |

*Sumber : Data diolah pada tahun 2021*

Terlihat pada tabel 4 bahwa beberapa variabel independen yang dibahas dalam penelitian. Secara *general* variabel yang paling sering dibahas dalam variabel independen yaitu variabel budaya organisasi & pelatihan sebesar 26%, variabel motivasi 12%, variabel gaya kepemimpinan, kepemimpinan dan pendidikan sebesar 6%, serta variabel lainnya sebesar 3%.

**Tabel 5.** Klasifikasi Variabel Dependen

| No | Variabel Dependen        | Jumlah | %   | +  | - | Tidak Berpengaruh |
|----|--------------------------|--------|-----|----|---|-------------------|
| 1. | Kinerja Pegawai/Karyawan | 17     | 94% | 17 | - | -                 |
| 2. | Kepuasan kerja           | 1      | 6%  | 1  | - | -                 |

|        |    |    |
|--------|----|----|
| Jumlah | 18 | 18 |
|--------|----|----|

*Sumber : Data diolah pada tahun 2021*

Terlihat pada tabel 5 beberapa variabel dependen yang dibahas dalam penelitian. Bahwa variabel paling menonjol adalah kinerja pegawai/karyawan sebesar 94%, serta sisanya yaitu kepuasan kerja sebesar 6%.

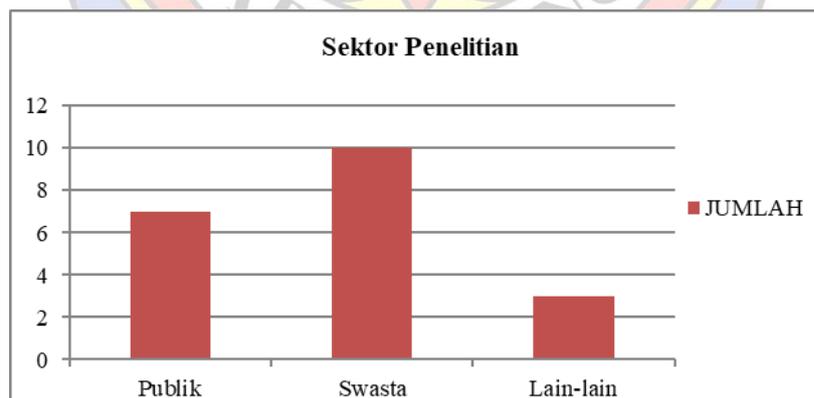
**Tabel 6.** Klasifikasi Variabel Moderasi

| No | Variabel Moderasi | Jumlah | %    | + | - | Tidak Berpengaruh |
|----|-------------------|--------|------|---|---|-------------------|
| 1. | Lingkungan Kerja  | 1      | 100% | 1 | - | -                 |
|    |                   | 1      |      | 1 |   |                   |

*Sumber : Data diolah pada tahun 2021*

Tabel 6 menjelaskan tentang variabel moderasi yang dibahas dalam peneliti yaitu lingkungan kerja sebesar 100%.

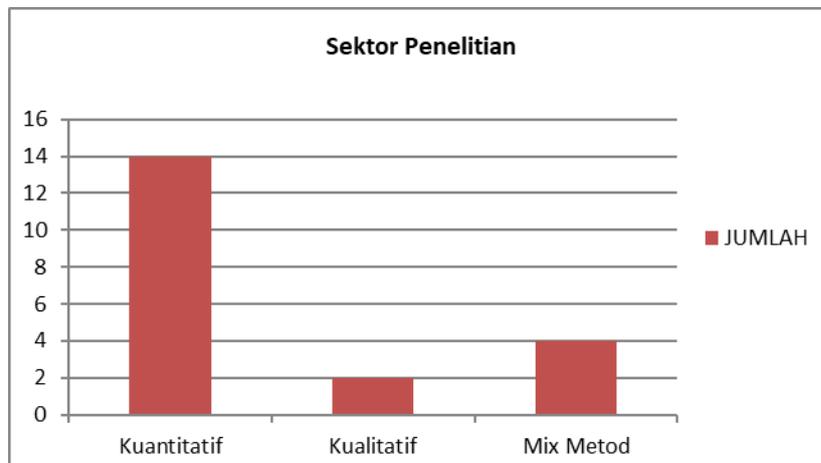
**Klasifikasi Sektor Penelitian.** Gambar 2 menggambarkan sektor penelitian dari 20 artikel yang dijadikan sampel, hasilnya menunjukkan bahwa sektor swasta lebih menonjol sebagai populasi penelitian berjumlah 10 artikel, sektor publik berjumlah 7 artikel, dan untuk sektor lain-lain sebanyak 3 artikel. Sektor lain-lain yang dimaksud disini adalah seperti sektor esensial ataupun dalam artikel tidak menggunakan populasi penelitian yang dijelaskan.



**Gambar 2.** Sektor Penelitian Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

**Klasifikasi Metode Penelitian.** Pada gambar 3 menjelaskan jenis metode penelitian yang digunakan. Dapat dilihat bahwa dari 20 artikel yang digunakan sebagai sampel metode mendominasi yaitu metode kuantitatif berjumlah 14 artikel,

metode kualitatif sebanyak 2 artikel, dan lainnya menggunakan *mix method* berjumlah 4 artikel.



**Gambar 3.** Metode Penelitian Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 7 memperlihatkan klasifikasi jurnal sesuai metode penelitian yang digunakan sebagai sampel. Metode penelitian kuantitatif pada jurnal JEMBA 28%, JMB & JDI 14%, JIMEA, JIMM, JEB, JMD, JKW, JWA 7%, JPE, JMBI, JSTIE, & MIX 6%. Sedangkan pada metode kualitatif hanya dilakukan pada jurnal JSTIE & MIX 50% atau dalam setiap jurnal hanya 1 artikel yang menerapkan metode kualitatif, & lainnya 0%. Pada mix method jurnal JEMBA, JIMM, JPE, & JMBI masing-masing sebesar 25% atau hanya terdapat 1 jurnal saja, sedangkan jurnal lainnya 0%.

**Tabel 7.** Klasifikasi Jurnal Berdasarkan Metode Penelitian

| No | Jurnal | Kuantitatif | %   | Kualitatif | %  | Mix Method | %   |
|----|--------|-------------|-----|------------|----|------------|-----|
| 1. | JMB    | 2           | 14% | -          | 0% | -          | 0%  |
| 2. | JIMEA  | 1           | 7%  | -          | 0% | -          | 0%  |
| 3. | JEMBA  | 4           | 28% | -          | 0% | 1          | 25% |
| 4. | JDI    | 2           | 14% | -          | 0% | -          | 0%  |
| 5. | JIMM   | 1           | 7%  | -          | 0% | 1          | 25% |
| 6. | JPE    | -           | 0%  | -          | 0% | 1          | 25% |
| 7. | JEB    | 1           | 7%  | -          | 0% | -          | 0%  |
| 8. | JMD    | 1           | 7%  | -          | 0% | -          | 0%  |

|       |       |    |    |   |     |   |     |
|-------|-------|----|----|---|-----|---|-----|
| 9.    | JMBI  | -  | 0% | - | 0%  | 1 | 25% |
| 10.   | JSTIE | -  | 0% | 1 | 50% | - | 0%  |
| 11.   | JKW   | 1  | 7% | - | 0%  | - | 0%  |
| 12.   | JWA   | 1  | 7% | - | 0%  | - | 0%  |
| 13.   | MIX   | -  | 0% | 1 | 50% | - | 0%  |
| Total |       | 14 |    | 2 |     | 4 |     |

*Sumber : Data diolah pada tahun 2021*

**Sitasi Artikel.** Berdasarkan pada tabel 2 yang memperlihatkan pengelompokan sampel penelitian terdiri atas, nomor, jurnal, judul artikel, peneliti, tahun terbit, dan sitasi dari 20 artikel yang peneliti gunakan sebagai sampel. Dari tabel 2 dapat diketahui bahwa artikel yang dirujuk paling banyak yaitu dari jurnal EMBA (Kepemimpinan et al., n.d.) yaitu sebanyak 152 kali, JMB (Nel Arianty, 2014) 133 kali, JMB (Gultom, 2014) 124 kali, Jurnal EMBA (Pada et al., n.d.) 115 kali, Jurnal EMBA (Lodjo et al., n.d.) 77 kali, JIMM (Andayani & Tirtayasa, 2019) 55 kali, JWA (Karyawan, 2019) 46 kali, JIMM (Tirtayasa, 2018) 44 kali, JPE (Wayan & Sri, 2018) 21 kali, JMD (Rahmadhani, 2020) 17 kali, Jurnal EMBA (Pln & Area, 2016) 13 kali, JDI (P. S. Akuntansi et al., 2018) 8 kali, JDI (Safitri, 2019) & JSTIE (H, 2014) sebanyak 7 kali, Jurnal EMBA (Horiguchi et al., 2016) 6 kali, JMBI (Kerja et al., 2018) 4 kali, JIMEA (Mea, 2020) 3 kali, JEB (Dan et al., 2008) JKW (Terhadap & Karyawan, 2017), & MIX (M. Akuntansi et al., 2019) sebanyak 1 kali.

**Penyebaran Kuesioner.** Berdasarkan sampel yang digunakan peneliti sebanyak 20 artikel, tidak ada artikel menjelaskan berapa lama waktu yang digunakan untuk penelitian. Sedangkan dari 20 artikel hampir semua menggunakan kuesioner atau melakukan penyebaran kuesioner namun hanya ada 4 artikel yang menjelaskan jumlah kuesioner yang kembali. Pertama pada Jurnal EMBA (Lodjo et al., n.d.) mengirimkan sebanyak 127 kuesioner dan kembali sebanyak 96 kuesioner. Kedua pada jurnal JMD (Rahmadhani, 2020) membagikan kuesioner sebanyak 168 dan kembali 118 kuesioner. Ketiga pada JKW (Terhadap & Karyawan, 2017) menyebutkan telah membagikan 61 kuesioner dan kembali 61 kuesioner. Dan yang terakhir pada JWA (Karyawan, 2019) membagikan 46 kuesioner dan kembali 46 kuesioner. Sedangkan artikel lainnya peneliti tidak

mencantumkan informasi mengenai jumlah kuesioner yang kembali dalam penelitiannya bahkan ada artikel yang tidak menyebutkan jumlah kuesioner yang disebarkan.

## SIMPULAN

Penelitian ini menganalisis 20 artikel yang digunakan sebagai sampel yang membahas tentang pengaruh budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan yang terbit di 13 jurnal terakreditasi selama 10 tahun, sejak tahun 2011 hingga tahun 2020. Jurnal yang paling mendominasi yaitu jurnal EMBA. Subjek yang menonjol yaitu variabel dependen mengenai kinerja karyawan/pegawai berjumlah 17 artikel. Sedangkan variabel independen yang banyak dibahas yaitu variabel budaya organisasi dan pelatihan masing-masing 9 artikel. Penelitian yang sering digunakan adalah metode kuantitatif yaitu berjumlah 70% atau sebanyak 14 artikel. Sedangkan metode kualitatif sebanyak 10% atau sekitar 2 artikel dan yang terakhir menggunakan mix method sekitar 20% atau sekitar 4 artikel. Sektor penelitian yang mendominasi dari sampel yaitu sektor swasta sekitar 50% atau sekitar 10 artikel. Sedangkan untuk sektor publik sebesar 35% atau sekitar 7 artikel. Sisanya atau lain-lain sebanyak 15% atau sekitar 3 artikel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ningsih, R.Y., & Setiawan, D. (2019). Refleksi Penelitian Budaya Organisasi Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 480–497.
- Kurniawati, E. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Dimensi*, 7(2), 240–254.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan , Budaya Organisasi , Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Kusdiana, Y. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(3).
- Budi, H. L., (2014). Manajemen Budaya Organisasi. *Jurnal STIE Semarang*, 6(3), 58–73.

- Sasingkelo, R., Kojo, C., & Rumokoy, F. S. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horiguchi Sinar Insani. *Jurnal EMBA*. 4(4), 2107–2114.
- Wahyuningsih, S. (2019). Pengaruh Pelatihan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Warta Edisi : 60 Universitas Dharmawangsa*. April.
- Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi, Kompetensi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA*. 1(3), 208–216.
- Husnah, L., Setyowati, T., & S, W. E. (2018). Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Royal Hotel Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 4(1), 33–45.
- Lodjo, F. S. (2013). Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan, Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal EMBA*, 1(3), 747–755.
- Hartomo, N. K., & Luturlean, B. S. (2020). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. *Jimea | Jurnal Ilmiah Mea (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(1), 200–207.
- Gultom, D.K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal manajemen dan Bisnis*, 14(02), 144–150.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(02), 176–184.
- Turere, V. N. (2013). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalsey. *Jurnal EMBA*, 1(3), 10–19.
- Nababan, Y. R., Tawas, H. N., & Uhing, J. (2016). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt.PlN (Persero) Area Manado. *Jurnal EMBA*, 4(3), 751–759.
- Jufrizen, & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Dewantara*, 3(1), 66–79.

Safitri, D. E. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 8(2), 240–248.

Bismantara. (2017). Pengaruh Pemberian Motivasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan*, 3(2), 1–14.

Ainanur., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.

Wayan, N., & Sri, E. (2018). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kabupaten Buleleng. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiskha*, 10(2), 606–615.

