
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KOMITMEN AFEKTIF PADA PT BERKAH INSTALASI MEDIKA

Puspita Solihatun
Universitas Satya Negara Indonesia
puspitasolihatun307@gmail.com

Diterima : 15-04-2025

Revisi : 30-04-2025

diterbitkan : 30-05-2025

ABSTRACT

This study investigates the influence of organizational culture and training on employee performance, with affective commitment serving as a mediating variable, at PT Berkah Instalasi Medika. The organization has been experiencing a decline in employee performance, primarily attributed to a weak organizational culture, inconsistent training programs, and low emotional attachment among employees. Employing a quantitative approach, the study utilizes Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) for data analysis, with a sample of 215 respondents selected through probability sampling. The findings indicate that both organizational culture and training significantly affect affective commitment. Furthermore, organizational culture and affective commitment exert a significant direct effect on employee performance. However, training impacts performance only when mediated by affective commitment. These results underscore the pivotal role of affective commitment in enhancing the effectiveness of organizational culture and training in improving employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Training, Affective Commitment, Employee Performance, PLS-SEM

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi pada PT Berkah Instalasi Medika. Permasalahan utama adalah penurunan kinerja akibat lemahnya budaya kerja, pelatihan yang tidak merata, dan rendahnya keterikatan emosional karyawan. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis PLS-SEM, penelitian melibatkan 215 responden yang dipilih melalui probability sampling. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Budaya organisasi dan komitmen afektif juga berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sementara pelatihan hanya berdampak signifikan jika dimediasi oleh komitmen afektif. Temuan ini menegaskan bahwa komitmen afektif berperan penting dalam meningkatkan efektivitas budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Pelatihan, Komitmen Afektif, Kinerja Karyawan, PLS-SEM

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan aspek fundamental dalam mencapai tujuan organisasi. Di PT Berkah Instalasi Medika, berbagai permasalahan seperti rendahnya keterampilan, kurangnya antusiasme terhadap pelatihan, serta lemahnya budaya kerja yang kolaboratif mengindikasikan

adanya penurunan kinerja yang signifikan dalam lima tahun terakhir. Hal ini terlihat dari data penurunan revenue perusahaan serta hasil evaluasi internal terhadap pencapaian *Key Performance Indicators (KPI)*.

Tahun	Revenue	Progres	Target
2017	Rp. 7.005 Miliar	9 %	9 %
2018	Rp. 9.081 Miliar	29 %	12 %
2019	Rp. 7.393 Miliar	-18 %	10 %
2020	Rp. 7.164 Miliar	-3 %	9 %
2021	Rp. 5.758 Miliar	- 19 %	7 %

Sumber: Data Diolah dari Laporan Tahunan PT Berkah Instalasi Medika (2021)

Penurunan kinerja tersebut menjadi perhatian serius karena sebagian besar karyawan belum mencapai target KPI yang ditetapkan. Berdasarkan evaluasi HR, hanya 15% karyawan yang memiliki kinerja di atas rata-rata, sementara 21,7% masih perlu pengembangan.

Salah satu penyebab utama permasalahan kinerja adalah lemahnya budaya organisasi, yang ditandai dengan perilaku silo minded, birokrasi yang tinggi, dan minimnya komunikasi lintas departemen. Selain itu, pelatihan yang terbatas dan tidak merata juga turut memperburuk kondisi, meskipun telah diakui oleh manajemen bahwa pelatihan merupakan komponen strategis untuk peningkatan kinerja.

Kondisi ini diperparah oleh rendahnya komitmen afektif karyawan terhadap organisasi, sebagaimana ditunjukkan melalui pra-survei yang dilakukan. Ketidakterikatan emosional, rasa memiliki, dan kepedulian terhadap perusahaan menjadi hambatan serius dalam meningkatkan produktivitas.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang alat kesehatan, tuntutan terhadap efisiensi dan daya saing terus meningkat. Oleh karena itu, perlu adanya strategi penguatan budaya organisasi dan optimalisasi program pelatihan untuk menciptakan SDM yang kompeten dan berkomitmen.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Adapun rumusan masalah yang diangkat meliputi pengaruh langsung dan tidak langsung dari budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam kajian manajemen sumber daya manusia, serta menjadi acuan praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang efektif dan berkelanjutan.

KAJIAN LITERATUR

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma yang dianut secara kolektif dalam suatu organisasi, yang berperan dalam membentuk perilaku serta sikap kerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat diyakini mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta kinerja karyawan secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2018).

Pelatihan merupakan suatu proses yang terstruktur dan sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Pelatihan yang dilaksanakan secara efektif dapat berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kualitas hasil kerja, serta efisiensi dalam pelaksanaan tugas (Wibowo, 2019).

Komitmen afektif merujuk pada ikatan emosional yang dimiliki karyawan terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk secara sukarela berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi (Meyer & Allen, 1991). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi umumnya menunjukkan loyalitas dan kinerja yang lebih optimal.

Kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja yang diperoleh dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dengan indikator meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta kemampuan kerja sama (Kasmir, 2016).

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi (Susilo et al., 2022; Ragawati et al., 2014).

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini adalah Explanatory research yaitu penelitian yang dilakukan dengan memberi penjelasan dengan pendekatan secara kuantitatif. Explanatory research adalah jenis penelitian dimana peneliti memberikan penjelasan hubungan sebab akibat antar variabel dengan menggunakan pengujian hipotesis, yaitu, berdasarkan teori-teori yang telah dirumuskan sebelumnya. kemudian menghitung secara kuantitatif data yang didapat. Penelitian kausal yaitu meneliti hubungan yang timbul antara beberapa variabel. Dalam penelitian kausal, variabel independen adalah variabel penyebab dan variabel efek dependen.

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah kuesioner. Kuesioner adalah teknik mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara memberikan deretan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada sejumlah orang. Kuesioner ini berbentuk pertanyaan/ pernyataan tertutup kepada sejumlah orang.

Populasi & Sampel

Populasi adalah subjek atau objek yang menunjukkan sifat dan karakteristik tertentu dan berada dalam jangkauan generalisasi yang ditetapkan oleh peneliti, yang selanjutnya ditarik kesimpulan, sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik populasi sampel yang diambil dari teknik slovin berada di rentang antara 10-20% dari populasi penelitian. Dalam penelitian ini adalah jumlah sebanyak 316 orang, sehingga kelonggaran yang digunakan adalah 10 persen dan agar dapat sesuai hasil perhitungan dapat dibulatkan. Perhitungan yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$
$$n = \frac{316}{1 + 316(0,05)^2}$$
$$n = \frac{316}{1,79}$$

n = 198,3 disesuaikan oleh peneliti menjadi 200 responden.

Sesuai perhitungan tersebut sampel yang dijadikan responden dan telah disesuaikan menjadi 200 orang atau 82% dari total karyawan PT Berkah Instalasi Medika, hal tersebut untuk memudahkan pengolahan data dan untuk hasil pengujian yang lebih baik.

Metode Analisis Data

Untuk mengukur penelitian ini peneliti menggunakan pengukuran skala Likert. Untuk mengukur persepsi, sikap dan pendapat baik individu maupun kelompok tentang kejadian maka digunakan Skala Liker, didalam penelitian ini secara khusus peneliti akan mengukur gejala sosial yang selanjutnya disebut variabel penelitian.

Dengan menggunakan skala likert maka variabel yang diukur dan diuraikan dijadikan indikator variabel. Indikator tersebut kemudian dijadikan sebagai tolak ukur penyusunan unsur instrumen, yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Skala likert ini menjadi salah satu skala yang digunakan untuk mengumpulkan data guna menemukan atau mengukur informasi baik kualitatif maupun kuantitatif.

Uji Validitas & Realibilitas

Untuk mengukur keabsahan suatu kuesioner maka diperlukan Uji Validitas (Ghozali, 2016). kuesioner akan menjadi valid jika pertanyaan pada kuesioner dapat menjelaskan aspek yang diukur. Jadi validitas kuisisioner adalah jika pertanyaan dalam kuesioner yang sudah kita lakukan dapat mengukur apa yang akan kita ukur.

1. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengukur sejauh mana indikator dalam suatu konstruk dapat saling menjelaskan variasi dari setiap item dalam konstruk tersebut. Pengujian ini dilakukan dengan menghubungkan skor indikator dengan skor konstruk yang relevan. Suatu konstruk dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik jika nilai loading indikator lebih besar dari 0,7 (Hair et al., 2018:775).

2. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan mengukur sejauh mana suatu konstruk berbeda dengan konstruk lain. Validitas ini menunjukkan apakah konstruk yang diukur benar-benar unik dan menangkap fenomena yang berbeda dari konstruk lainnya. Validitas diskriminan yang tinggi memberikan bukti bahwa konfigurasi konstruk yang digunakan benar-benar mencerminkan aspek yang berbeda dari variabel lain (Hair et al., 2018:788).

Validitas diskriminan untuk indikator reflektif dapat dievaluasi dengan membandingkan nilai pada tabel *cross loading*. Apabila korelasi antara konstruk dan item lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk, maka konstruk laten tersebut dianggap lebih tepat dalam mengukur variabel yang dimaksud. Selain itu, validitas diskriminan juga dapat diuji dengan metode perbandingan antara akar kuadrat nilai AVE (Average Variance Extracted) dari setiap konstruk dengan nilai korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya dalam model. Validitas diskriminan dinyatakan memadai apabila akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (Ghozali & Latan, 2018:72).

Sementara itu, reliabilitas merujuk pada tingkat konsistensi dari suatu skala atau konstruk yang terdiri atas beberapa indikator. Sebuah konstruk dikatakan reliabel apabila mampu menghasilkan hasil yang konsisten dalam kondisi yang sebanding. Konstruk laten dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik jika nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* melebihi 0,7. Namun,

Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Efektif pada PT Berkah Instalasi Medika

dalam konteks penelitian eksploratori, nilai *Cronbach's alpha* di atas 0,6 masih dianggap dapat diterima (Hair et al., 2018:763, 2018:776).

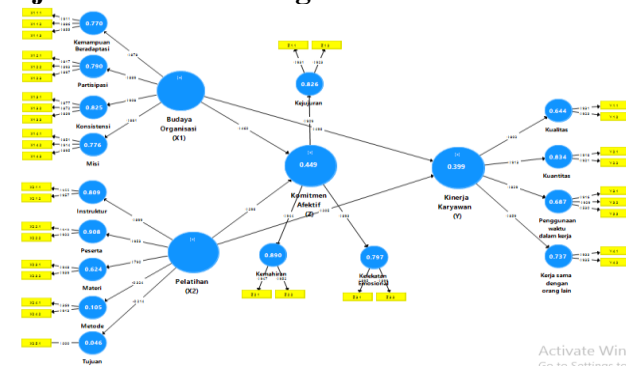
Validitas dan Reliabilitas	Parameter	Rule of Thumb
Validitas Convergen	<i>Loading factor</i>	> 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> > 0,60 untuk <i>Exploratory Research</i> > 0,50 untuk <i>Exploratory Research</i> (chin 1998)
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0,5 untuk <i>Confirmatory</i> maupun <i>Exploratory Research</i>
Validitas Diskriminan	<i>Creoss Loading</i>	> 0,7 untuk setiap variabel
	<i>Akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk laten</i>	Akar kuadrat AVE > korelasi antar konstruk laten
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> > 0,60 masih bisa diterima untuk <i>Exploratory Research</i>
	<i>Composite Reliability</i>	> 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> > 0,60-0,70 masih bisa diterima untuk <i>Exploratory Research</i>

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tahap pengujian model pengukuran diantaranya pengujian *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Untuk menguji hipotesis penelitian dapat menggunakan hasil analisa PLS dengan asumsi jika seluruh indikator dapat memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan reliabilitas komposit.

Uji Validitas Konvergen



Nilai loading faktor tiap indikator terhadap konstraknya dapat dilihat pada Gambar diatas. Berdasarkan Gambar tersebut, dapat dilihat seluruh indikator mempunyai nilai loading factor > 0,7 itu artinya seluruh indikator dalam mengukur konstraknya telah *valid*, sehingga dapat disimpulkan bahwa model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Efektif pada PT Berkah Instalasi Medika

	Outer Loading	Validitas
X1.1.1	0,911	Valid
X1.1.2	0,886	Valid
X1.1.3	0,855	Valid
X1.2.1	0,817	Valid
X1.2.2	0,893	Valid
X1.2.3	0,897	Valid
X1.3.1	0,877	Valid
X1.3.2	0,872	Valid
X1.3.3	0,839	Valid
X1.4.1	0,851	Valid
X1.4.2	0,914	Valid
X1.4.3	0,895	Valid
X2.1.1	0,955	Valid
X2.1.2	0,957	Valid
X2.2.1	0,918	Valid
X2.2.2	0,922	Valid
X2.3.1	0,948	Valid
X2.3.2	0,939	Valid
X2.4.2	0,913	Valid
X2.5.1	1,000	Valid

	Outer Loading	Validitas
Y.1.1	0,931	Valid
Y.1.2	0,923	Valid
Y.2.1	0,916	Valid
Y.2.2	0,921	Valid
Y.3.1	0,916	Valid
Y.3.2	0,929	Valid
Y.4.1	0,933	Valid
Y.4.2	0,935	Valid
Z.1.1	0,931	Valid
Z.1.2	0,923	Valid
Z.2.1	0,947	Valid
Z.2.2	0,952	Valid
Z.3.1	0,895	Valid
Z.3.2	0,899	Valid

Uji Validitas Diskriminan

Pada indikator reflektif, validitas diskriminan dapat diuji dengan membandingkan nilai pada tabel **cross loading**. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator lebih merepresentasikan konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Validitas diskriminan dinyatakan baik apabila korelasi antara indikator dan konstruk yang bersangkutan lebih tinggi daripada korelasi indikator tersebut dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten mampu menjelaskan indikator-indikator dalam bloknya secara lebih akurat dibandingkan konstruk lain. Hasil pengujian validitas diskriminan disajikan pada tabel berikut.

Fornell-Larcker
Criterion

	Budaya Organisasi_(X1)	Kinerja Karyawan_(Y)	Komitmen Afektif_(Z)	Pelatihan_(X2)
Budaya Organisasi_(X1)	0,778			
Kinerja Karyawan_(Y)	0,608	0,757		
Komitmen Afektif_(Z)	0,622	0,569	0,847	
Pelatihan_(X2)	0,547	0,476	0,548	0,689

Sumber: Data diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Dari tabel di atas, dapat diamati bahwa semua nilai kuadrat AVE tiap konstruk telah melebihi nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, hal ini menandakan bahwa pada model PLS syarat validitas diskriminan yang baik telah terpenuhi.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas konstruk dapat ditentukan dari *cronbach's alpha*, nilai *composite reliability* dan nilai AVE (*average variance extracted*) dari tiap konstruk. jika nilai *cronbachs alpha* melebihi 0,7, nilai *composite reliability* melebihi 0,70 dan AVE berada diatas 0,50 maka Konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi.

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi_(X1)	0,940	0,942	0,948	0,605
Kinerja Karyawan_(Y)	0,901	0,916	0,921	0,573
Komitmen Afektif_(Z)	0,921	0,923	0,938	0,717
Pelatihan_(X2)	0,701	0,908	0,798	0,691

Sumber: Data diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, nilai *cronbach's alpha* seluruh konstruk > 0,7, nilai *composite reliability* seluruh konstruk > 0,7 dan nilai AVE seluruh konstruk > 0,5. Hal ini berarti seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas konstruk yang baik.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi terhadap *model struktural* dapat dilakukan dengan meninjau nilai *R-Square*, f^2 , dan Q^2

1. R-Square / Besar Pengaruh Simultan

Nilai *R-Square* menunjukkan tingkat pengaruh simultan dari konstruk-construct independen terhadap konstruk dependen. Sebuah model dinyatakan kuat apabila nilai *R-Square*-nya sebesar 0,75 atau lebih. Nilai sebesar 0,50 menunjukkan pengaruh yang sedang (moderat), sedangkan nilai sebesar 0,25 mengindikasikan bahwa model memiliki pengaruh yang lemah (Hair et al., 2018). Berikut disajikan nilai *R-Square* dari masing-masing variabel dalam penelitian ini

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan _(Y)	0,518	0,501
Komitmen Afektif_(Z)	0,402	0,389

Sumber: Data diolah peneliti dengan Smart PLS 3.3.3

Hasil analisis pada Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *R-Square* untuk variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,518. Artinya, variabel budaya organisasi, pelatihan, dan komitmen afektif secara simultan memberikan kontribusi sebesar 51,8% terhadap variabel kinerja karyawan. Sisanya, sebesar 48,2%, dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang dibangun. Dengan demikian, model yang melibatkan variabel kinerja karyawan memiliki kekuatan prediktif pada kategori sedang (moderat).

Sementara itu, nilai *R-Square* untuk variabel komitmen afektif sebesar 0,402, yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan pelatihan memberikan kontribusi sebesar 40,2% terhadap komitmen afektif. Nilai ini juga termasuk dalam kategori moderat, namun lebih rendah dibandingkan nilai *R-Square* pada variabel kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki posisi yang lebih penting dalam model *Partial Least Squares (PLS)*, sehingga keberadaannya menjadi krusial untuk dipertahankan dalam kerangka model penelitian.

2. Effect Size / f^2 / Besar Pengaruh Parsial

Nilai f^2 digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh parsial masing-masing konstruk independen terhadap konstruk dependen dalam model. Menurut pedoman yang umum digunakan, nilai f^2 dapat dikategorikan ke dalam tiga tingkat pengaruh, yaitu: kecil ($f^2 = 0,02$), sedang ($f^2 = 0,15$), dan besar ($f^2 = 0,35$) (Hair et al., 2018).

	Kinerja Karyawan _(Y)	Komitmen Afektif_(Z)
Budaya Organisasi_(X1)	0,286	0,270
Kinerja Karyawan _(Y)		
Komitmen Afektif_(Z)		0,166
Pelatihan_(X2)	0,049	0,111

Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada Tabel diatas, diperoleh nilai f^2 pada kolom variabel kinerja karyawan sebagai berikut: komitmen afektif sebesar 0,116, budaya organisasi sebesar 0,270, dan pelatihan sebesar 0,111. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen afektif dan pelatihan memiliki pengaruh yang kecil.

Sementara itu, terhadap variabel komitmen afektif, satu-satunya variabel yang memiliki pengaruh berarti adalah budaya organisasi dengan nilai f^2 sebesar 0,286. Nilai ini

mengindikasikan pengaruh yang mendekati kategori besar, sehingga budaya organisasi dapat dianggap sebagai faktor penting dalam membentuk komitmen afektif karyawan

3. Q^2 Predictive Relevance

Model Q2 dengan nilai 0,02 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat predictive relevance yang lemah, sedangkan nilai Q2 sebesar 0,15 menandakan tingkat predictive relevance yang moderat, dan jika nilai Q2 model mencapai 0,35 menandakan bahwa model tersebut tidak memiliki predictive relevance yang kuat

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja Karyawan_(Y)	1800,000	1356,577	0,246
Komitmen Afektif_(Z)	1200,000	819,601	0,317

Hasil perhitungan Q^2 predictive relevance menandakan bahwa nilai Q^2 predictive relevance model dengan variabel kinerja karyawan sebesar 0,246 yang menandakan bahwa model berkekuatan prediksi yang moderat, sedangkan model yang dirancang hanya dengan menggunakan variabel komitmen afektif saja memiliki kekuatan prediksi moderat namun lebih kecil yaitu dengan nilai Q^2 predictive relevance sebesar 0,317.

Uji Hipotesis

A. Uji Pengaruh Langsung

Uji hipotesis di dapat melalui proses *Bootstrapping* di Smart PLS. Hipotesis yang di pakai dalam pengujian dijelaskan sebagai berikut:

Ho: Variabel eksogen tidak mempunyai pengaruh yang signifikan kepada variabel endogen

Ha: Variabel eksogen mempunyai pengaruh yang signifikan kepada variabel endogen.

Dengan taraf signifikansi 0,05 dan uji satu sisi (1-tailed) maka Ho diterima jika p value < 0,05 dan t hitung > 1,65, sedangkan jika nilai p value > 0,05 dan t hitung < 1,65 maka Ho ditolak. Hasil perhitungan model sebagai landasan untuk menguji hipotesis dapat dilihat pada Gambar 4.7.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi_(X1) -> Kinerja Karyawan_(Y)	0,371	0,375	0,094	3,953	0,000
Budaya Organisasi_(X1) -> Komitmen Afektif_(Z)	0,461	0,464	0,077	5,992	0,000
Komitmen Afektif_(Z) -> Kinerja Karyawan_(Y)	0,271	0,268	0,093	2,920	0,004
Pelatihan_(X2) -> Kinerja Karyawan_(Y)	0,125	0,127	0,079	1,570	0,117
Pelatihan_(X2) -> Komitmen Afektif_(Z)	0,295	0,302	0,089	3,330	0,001

Hasil analisa PLS pengujian dengan bootstrapping dalam penelitian ini dari adalah sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1: Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen afektif.

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif di PT Berkah Instalasi Medika menyatakan nilai *path coefficients* sebesar 0.461 P Values < 0,05 dengan nilai *T statistic* sebesar 5.992. Nilai tersebut lebih besar dari T-table (1,65) yang berarti **Hipotesis 1 diterima**. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif yang berarti sesuai dengan hipotesis pertama dimana budaya organisasi mampu menjadi faktor pendorong komitmen afektif.

2. Pengujian Hipotesis 2: Terdapat pengaruh langsung pelatihan terhadap komitmen afektif.

Pengaruh pelatihan terhadap komitmen di PT Berkah Instalasi Medika menandakan nilai *path coefficients* sebesar 0.295, P-Values < 0,05 dengan nilai *T-statistic* sebesar 3.330. Nilai tersebut lebih besar dari *T-table* (1,65) yang berarti **Hipotesis 2 diterima**. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif yang berarti sesuai dengan hipotesis kedua dimana pelatihan mampu menjadi faktor pendorong komitmen afektif.

3. Pengujian Hipotesis 3: Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Berkah Instalasi Medika menunjukkan nilai *path coefficients* sebesar 0.371, P-values < 0,05 dengan nilai *T-statistic* sebesar 3.953. Nilai tersebut lebih besar dari *T-table* (1,65) yang berarti **Hipotesis 3 diterima**. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga dimana budaya organisasi mampu menjadi faktor pendorong kinerja karyawan.

4. Pengujian Hipotesis 4: Terdapat pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT Berkah Instalasi Medika menunjukkan nilai *path coefficients* sebesar 0.125, P-values > 0,05 dengan nilai *T-statistic* sebesar 1.570. Nilai tersebut lebih kecil dari *T-table* (1,65) yang berarti **Hipotesis 4 ditolak**. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti pelatihan bukan menjadi faktor pendorong utama untuk kinerja karyawan.

5. Pengujian Hipotesis 5: Terdapat pengaruh langsung komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan di PT Berkah Instalasi Medika menunjukkan nilai *path coefficients* sebesar 0.271, P-values < 0,05 dengan nilai *T-statistic* sebesar 2.920. Nilai tersebut lebih kecil dari *T-table* (1,65) yang berarti **Hipotesis 5 diterima**. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti bukan menjadi faktor pendorong utama untuk kinerja karyawan.

B. Uji Efek Mediasi (Indirect Effect)

Dalam penelitian ini, variabel komitmen afektif bertindak sebagai variabel intervening atau mediasi yang memediasi pengaruh budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Untuk menguji signifikansi peran komitmen afektif maka dilakukan uji pengaruh tidak langsung. Dengan standar nilai signifikan 0,05 maka H_0 diterima jika nilai *p value* < 0,05 dan H_0 ditolak jika nilai *p value* > 0,05.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,125	0,124	0,048	2,595	0,010
Pelatihan (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,105	0,081	0,037	2,141	0,033

6. Pengujian Hipotesis 6: komitmen afektif memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis pada Tabel menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif bersifat positif dan signifikan, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,125, *p-value* < 0,05, dan *t-statistic* > 1,65. Sementara itu, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien yang lebih besar, yaitu 0,461. Hal ini mengindikasikan bahwa mediasi yang terjadi adalah *partial mediation*.

Perhitungan dengan metode *Variance Accounted For (VAF)* yang dikembangkan oleh Preacher dan Hayes (2008) menghasilkan nilai VAF sebesar 25,1%, yang berada dalam rentang 20–80%, sehingga mengonfirmasi bentuk mediasi parsial (*partial mediation*). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, meskipun tanpa kehadiran variabel mediasi tersebut, budaya organisasi tetap berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu, **Hipotesis 6 diterima.**

7. Pengujian Hipotesis 7: komitmen afektif memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis pada Tabel menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif bersifat positif dan signifikan, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,105 dan *t-statistic* > 1,65. Namun, pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen afektif memediasi secara penuh (*full mediation*) hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, pelatihan hanya akan berdampak pada peningkatan kinerja apabila disertai dengan komitmen afektif karyawan. Berdasarkan temuan ini, **Hipotesis 7 di terima.**

Hipotesis	Uraian	T statistic	P Value	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif.	5,992	0	Diterima
2	Terdapat pengaruh langsung Pelatihan Terhadap Komitmen Afektif.	3,33	0,001	Diterima
3	Terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.	3,953	0	Diterima
4	Terdapat pengaruh langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.	1,57	0,117	Ditolak
5	Terdapat pengaruh langsung Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan.	2,92	0,004	Diterima
6	Komitmen Afektif Memediasi pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.	2,595	0,01	Diterima (Partial mediation)
7	Komitmen Afektif Memediasi pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	2,141	0,033	Diterima (Full mediation)

Pembahasan, Interpretasi dan Implementasi

H1: Terdapat Pengaruh Positif Dan Signifikan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, dengan *path coefficient* sebesar 0,461, *p-value* < 0,05, dan *t-statistic* sebesar 5,922 (> 1,65). Dengan demikian, **Hipotesis 1 diterima.** Temuan ini mengindikasikan

bahwa budaya organisasi mampu menjadi faktor pendorong terbentuknya komitmen afektif karyawan.

Penelitian ini selaras dengan temuan Fadila (2020), yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi komitmen afektif dan berkontribusi terhadap keseimbangan organisasi. Pinho et al. (2019) juga menegaskan bahwa perbedaan budaya antar anggota organisasi menjadi kunci dalam menciptakan komitmen. Sementara itu, Shim et al. (2019) menyebutkan bahwa budaya organisasi yang berkembang, rasional, dan kolaboratif dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk membangun komitmen.

Dimensi budaya organisasi yang paling dominan adalah **konsistensi** dengan nilai 0,908. Indikator terkuat adalah **nilai inti** (0,877), dan instrumen yang paling berpengaruh adalah keyakinan bahwa “organisasi memiliki kemampuan untuk bertumbuh” (0,914).

Sebaliknya, dimensi yang paling rendah pengaruhnya adalah **misi** (0,881), dengan indikator “strategi yang terarah dan tetap” (0,851), serta instrumen terendah adalah “karyawan mampu memberdayakan kompetensi secara optimal” (0,817).

Untuk memperkuat komitmen afektif, PT Berkah Instalasi Medika perlu mengevaluasi elemen-elemen kunci dalam budaya organisasi, seperti kejelasan visi, nilai-nilai yang dianut, dan citra organisasi (*brand identity*). Budaya organisasi yang terbuka, suportif, serta didukung komunikasi yang efektif antar rekan kerja, akan mendorong terciptanya kepercayaan, keadilan, dan optimalisasi kompetensi karyawan

H2: Terdapat Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Afektif

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,295, *p-value* < 0,05, dan *t-statistic* sebesar 3,330 (> 1,65). Dengan demikian, **Hipotesis 2 diterima**. Artinya, pelatihan merupakan salah satu faktor yang mendorong terbentuknya komitmen afektif karyawan di PT Berkah Instalasi Medika.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Knights dan Kennedy (2020), yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya terencana dalam memfasilitasi pembelajaran karyawan terkait pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang mendukung keterikatan emosional terhadap organisasi. Hal serupa juga ditemukan oleh Tsai et al. (2018), yang menyebutkan bahwa pelatihan berkontribusi dalam membangun komitmen berdasarkan perasaan menjadi bagian dari organisasi. Yang et al. (2017) turut menekankan pentingnya pelatihan dalam menciptakan loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi.

Dimensi pelatihan yang paling dominan adalah **peserta** dengan nilai 0,953, diikuti oleh indikator **seleksi** sebesar 0,922. Instrumen yang paling berpengaruh adalah pernyataan “Saya merasa pelatihan yang diberikan PT BIM mampu mengembangkan pengetahuan umum” dengan nilai 1,000.

Sementara itu, dimensi yang paling rendah adalah **metode** (0,242), dengan indikator **pensosialisasian tujuan** (0,369), dan instrumen terendah adalah “Saya merasa pelatihan yang diberikan PT BIM mampu meningkatkan kemampuan pemahaman tugas” (0,369).

Untuk meningkatkan efektivitas pelatihan sebagai pendorong komitmen afektif, perusahaan perlu memetakan kebutuhan pelatihan secara spesifik berdasarkan kebutuhan individu karyawan. Dengan demikian, program yang dijalankan dapat lebih tepat sasaran, dan potensi kesalahan serta hambatan dalam pelaksanaan pelatihan dapat diminimalkan.

H3: Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan *path coefficient* sebesar 0,371, *p-value* < 0,05, dan *t-statistic* 3,953 (> 1,65). Dengan demikian, **Hipotesis 3 diterima**. Artinya, budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan di PT Berkah Instalasi Medika.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Rohman et al. (2021), Murali & Aggarwal (2020), serta Kenny et al. (2020), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Schein (2017) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang terbentuk melalui proses pembelajaran dalam mengatasi tantangan internal maupun eksternal, dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi.

Dimensi budaya organisasi yang paling berpengaruh adalah **konsistensi** (0,908), dengan indikator tertinggi **nilai inti** (0,877) dan instrumen utama “Memiliki keyakinan bahwa organisasi mampu bertumbuh” (0,914). Sebaliknya, dimensi dengan pengaruh terendah adalah **misi** (0,881), dengan indikator “Strategi yang terarah dan tetap” (0,851), serta instrumen “Karyawan PT BIM mampu memberdayakan kompetensi secara optimal” (0,817).

Secara keseluruhan, budaya kerja tidak hanya mempererat hubungan antar anggota organisasi, tetapi juga berperan dalam membentuk sikap dan perilaku yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Budaya kerja yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan dan kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis ke depan.

H4: Tidak Terdapat Pengaruh Signifikan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,125, *p-value* > 0,05, dan *t-statistic* sebesar 1,570 (lebih kecil dari T-tabel 1,65). Dengan demikian, **Hipotesis 4 ditolak**. Artinya, pelatihan tidak menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja karyawan di PT Berkah Instalasi Medika.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Ananto (2020) yang menunjukkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Assem & Dulewics (2018) dan Sharma (2019), yang menemukan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lloret & Esteban (2019) juga menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan dari pelatihan terhadap kinerja.

Menurut Mangkunegara (2017), pelatihan seharusnya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, karena pelatihan membantu karyawan untuk memahami pekerjaan, mengembangkan kompetensi, dan mematuhi peraturan. Pelatihan yang efektif dapat mempermudah pegawai dalam menjalankan tugasnya dan meningkatkan kinerjanya.

Dimensi yang paling berpengaruh adalah **Peserta** (nilai 0,953), dengan indikator **Seleksi** (nilai 0,922), serta instrumen “Saya merasa pelatihan yang diberikan PT BIM mampu mengembangkan pengetahuan umum” (nilai 1,000). Sebaliknya, dimensi dengan pengaruh terendah adalah **Metode** (nilai 0,242), dengan indikator **Pensosialisasian Tujuan** (nilai 0,369), serta instrumen **Saya merasa pelatihan yang diberikan PT BIM mampu meningkatkan kemampuan pemahaman tugas** (nilai 0,369).

Program pelatihan yang efektif dapat membantu karyawan untuk memperbaiki keterampilan dan teknik yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik, yang pada gilirannya akan berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Pemilihan metode pelatihan yang tepat berdasarkan materi yang disampaikan sangat penting untuk meningkatkan hasil pelatihan.

H5: Terdapat Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,334, *p-value* < 0,05, dan *t-statistic* sebesar 3,793 (lebih besar dari T-tabel 1,65). Oleh karena itu, **Hipotesis 5 diterima**. Artinya, komitmen afektif dapat menjadi faktor pendorong yang signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Tsai et al. (2018) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kim dan Brymer (2017) juga menemukan bahwa komitmen organisasi secara afektif dapat menumbuhkan kinerja ekstra pegawai dan membangun kinerja yang unggul serta berdaya saing. Fu dan Deshpade (2018) menyatakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi menghasilkan kinerja pegawai yang signifikan.

Dimensi yang paling berpengaruh adalah **Kemahiran** (nilai 0,943), dengan indikator **Rasa Memiliki** (nilai 0,946), dan instrumen **“Saya merasa memiliki hubungan perasaan dengan PT BIM”** (nilai 0,952). Komitmen afektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja ekstra karyawan dan membangun kinerja yang unggul serta berdaya saing.

Sebaliknya, dimensi dengan pengaruh terendah adalah **Kelekatan Emosional** (nilai 0,895), dengan indikator **Rasa Bahagia** (nilai 0,895), dan instrumen **“Saya merasa bahagia memiliki hubungan dengan organisasi PT BIM”** (nilai 0,895). Meskipun pengaruhnya lebih rendah, komitmen afektif tetap memberikan kontribusi dalam menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif tinggi akan lebih loyal, merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi, dan lebih berusaha keras untuk mencapai tujuan bersama.

H6: Komitmen Afektif memediasi secara parsial Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis pada Tabel menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif adalah positif dan signifikan dengan nilai *path coefficient* 0,125, *p-value* < 0,05, dan *t-statistic* > 1,65. Namun, berdasarkan uji langsung, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *path coefficient* yang lebih besar, yaitu 0,371. Oleh karena itu, mediasi yang terjadi adalah **partial mediation**. Artinya, baik ada maupun tidak ada variabel komitmen afektif, budaya organisasi tetap dapat mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi dengan adanya komitmen afektif, proses pencapaian kinerja karyawan akan lebih cepat. Dengan demikian, **Hipotesis 6 diterima**.

Temuan ini mendukung penelitian Burhan et al. (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif, di mana komitmen afektif merupakan ikatan perasaan pegawai terhadap kinerja mereka di tempat kerja. Penelitian Shim et al. (2018) juga menemukan bahwa budaya organisasi yang meliputi budaya kelompok dan rasional dapat membangun komitmen pegawai, yang pada gilirannya mendorong kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Kurniasari et al. (2018) juga menemukan bahwa komitmen afektif memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Dimensi yang paling berpengaruh adalah **Kualitas** (nilai 0,453), dengan indikator **Kecermatan dan Ketelitian** (nilai 70,120), dan instrumen yang paling berpengaruh adalah **“Saya masuk dan pulang kerja sesuai waktu yang ditetapkan”** (nilai 74,272). Budaya organisasi yang kuat, meliputi budaya kelompok dan rasional, berperan dalam membangun komitmen afektif yang pada akhirnya mendorong kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Dimensi dengan pengaruh terendah adalah **Penggunaan Waktu dalam Bekerja** (nilai 0,411), dengan indikator **Waktu Kerja Efektif** (nilai 7,091), dan instrumen **“Saya selalu**

mengoptimalkan jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan saya” (nilai 7,091). Meskipun pengaruhnya lebih rendah, budaya organisasi tetap berperan dalam meningkatkan produktivitas karyawan, yang akhirnya meningkatkan keuntungan, pertumbuhan, dan kepuasan pelanggan perusahaan.

H7: Komitmen Afektif memediasi secara Penuh Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis pada Tabel menunjukkan bahwa nilai *path coefficient* pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif adalah 0,105, dengan nilai *T-statistic* > 1,65, yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Namun, uji langsung terhadap pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, yang mengindikasikan adanya **full mediation** oleh komitmen afektif. Artinya, pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan hanya jika karyawan memiliki komitmen afektif. Oleh karena itu, **Hipotesis 7 diterima**.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Hakim (2020:90) yang menyatakan bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui komitmen afektif, yang merupakan ikatan emosional yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Penelitian Newman et al. (2018) juga menemukan bahwa karyawan yang memiliki persepsi pelatihan yang baik akan membentuk komitmen afektif yang mendukung peningkatan kinerja. Kurniasari et al. (2018) juga menemukan bahwa komitmen afektif memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja.

Dimensi yang paling berpengaruh adalah **Kemahiran** (nilai 0,279), dengan indikator **Memiliki Hubungan Perasaan dengan Organisasi** (nilai 104,794), dan instrumen yang paling berpengaruh adalah **“Saya merasa memiliki hubungan perasaan dengan PT BIM”** (nilai 104,794). Pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan, terutama jika metode dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan karyawan.

Dimensi dengan pengaruh terendah adalah **Penggunaan Waktu dalam Kerja** (nilai 0,170), dengan indikator **Waktu Kerja Efektif** (nilai 7,091), dan instrumen **“Saya selalu mengoptimalkan jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan saya”** (nilai 7,091). Pelatihan yang diberikan dengan metode yang sesuai akan membantu karyawan mengembangkan keterampilan mereka dan meningkatkan semangat kerja, yang pada gilirannya akan berdampak positif bagi kinerja mereka dan pertumbuhan organisasi.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. **Budaya organisasi** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **komitmen afektif**, terutama pada dimensi adaptasi terhadap tantangan bisnis. Aspek komitmen terhadap kemajuan perusahaan masih perlu ditingkatkan.
2. **Pelatihan** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **komitmen afektif**, dengan seleksi peserta sebagai dimensi paling dominan. Metode pelatihan, khususnya dalam merumuskan sasaran, masih lemah.
3. **Budaya organisasi** juga berpengaruh signifikan terhadap **kinerja karyawan**, dengan kemampuan adaptasi sebagai indikator utama. Komitmen terhadap kemajuan perlu diperkuat.
4. **Pelatihan** tidak berpengaruh langsung terhadap **kinerja**, namun berdampak positif jika dimediasi oleh **komitmen afektif**.

5. **Komitmen afektif** berpengaruh signifikan terhadap **kinerja**, terutama pada hubungan emosional. Aspek kebahagiaan dalam bekerja masih perlu perhatian.
6. **Komitmen afektif** memediasi secara **parsial** hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, memperkuat pengaruh budaya.
7. **Komitmen afektif** memediasi secara **penuh** hubungan pelatihan dan kinerja; pelatihan efektif hanya jika disertai peningkatan keterikatan emosional.

Saran

Bagi PT Berkah Instalasi Medika:

1. Perkuat program peningkatan komitmen afektif, seperti internalisasi budaya dan optimalisasi peran Agent of Change.
2. Tingkatkan kualitas pelatihan sesuai kebutuhan pengembangan keterampilan dan kepemimpinan.
3. Memprioritaskan pembenahan pada dimensi budaya organisasi yang lemah, khususnya komitmen terhadap kemajuan perusahaan, guna mendukung keterlibatan emosional dan peningkatan kinerja.

Bagi Peneliti Selanjutnya:

1. Disarankan menambahkan variabel lain seperti kompensasi atau kepuasan kerja yang dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
2. Perlu memperluas model dengan menambahkan variabel kinerja organisasi sebagai outcome guna melihat efek menyeluruh dari budaya organisasi dan pelatihan.
3. Melakukan penelitian lanjutan pada perusahaan dengan populasi yang lebih besar untuk membandingkan hasil dan memperkuat generalisasi temuan.
4. Penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya dalam konteks organisasi berbeda, serta dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia secara teoritis dan praktis.

DAFTAR PUSTAKA

- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Susilo, R., Saogi, M., & Nomleni, F. (2022). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 20(2), 135–145.
- Ragawati, D., Swasto, B., & Prasetya, A. (2014). Pelatihan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 12(3), 450–458.
- Wibowo. (2019). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.