

Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan Terhadap Hubungan Antara Budaya Belajar Organisasi, Dukungan Organisasi yang Dirasakan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Jantrakakikaki Wilayah Central)

Rahmadhania Erlisa Dewi^{1*}, Alifa Rizqia Rachmawati²

^{1*2} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang

Informasi

Artikel

History of article:

Accepted April 2026

Approved May 2026

Published July 2026

Kata Kunci:

*Budaya organisasi
pembelajar, dukungan
organisasi yang dirasakan,
keterlibatan karyawan,
kinerja karyawan*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari Employee Engagement dalam memediasi hubungan antara Organizational Learning Culture, Perceived Organizational Support, dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan, yang diukur menggunakan SmartPLS 4.0 terhadap karyawan Jantrakakikaki Wilayah Central. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan 115 kuesioner kepada karyawan Jantrakakikaki Wilayah Central. Pengambilan sampel karyawan menggunakan metode stratified random sampling. Deskriptif analisis dan Structural Equation Modeling- Path analisis digunakan untuk mendeskripsikan dan melakukan tes hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational learning culture tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap employee performance, perceived organizational support memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, organizational learning culture memiliki pengaruh terhadap employee engagement, perceived organizational support memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, employee engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance. Organizational learning culture dan perceived organizational support memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance melalui employee engagement sebagai variabel mediasi.

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama pada sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas interaksi personal antara karyawan dengan konsumen (Biswakarma & Subedi, 2025). Organisasi akan lebih mudah mencapai hasil optimal ketika memiliki sumber daya manusia yang kompeten (Febrianti & Hendratmoko, 2022). Secara umum, kinerja karyawan tercermin dari kemampuan menjalankan tugas inti, beradaptasi dengan perubahan, dan berkontribusi di luar tuntutan formal (Pradhan & Jena, 2017).

Upaya organisasi dalam meningkatkan employee performance (EP) tidak dapat dilepaskan dari peran kebijakan dan praktik internal yang mendukung pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang banyak dibahas yaitu penerapan organizational learning culture (OLC). Organizational Learning Culture (OLC) mengacu pada kondisi organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, refleksi kritis, kolaborasi tim, dan pencarian pengetahuan baru secara konsisten (Yang, 2003). Budaya belajar yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan produktif, sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang secara profesional dan berkontribusi lebih optimal terhadap organisasi (Laksono, 2023; Ramdhan et al., 2025; Udin, 2023).

Faktor lain yang turut berperan penting dalam membentuk perilaku dan kinerja individu yaitu Perceived Organizational Support (POS). Faktor ini merujuk pada sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 2020). Dukungan ini dapat muncul dalam bentuk apresiasi atas prestasi, kejelasan karier, sistem penghargaan, hingga bantuan ketika karyawan menghadapi tantangan dalam pekerjaan. Sejumlah studi empiris menegaskan bahwa POS berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja karyawan karena rasa dihargai mendorong keterlibatan karyawan dalam pekerjaan (Chen et al., 2020; Sabir et al., 2022). Ketika karyawan merasakan perhatian dan penghargaan dari perusahaan, mereka cenderung bekerja dengan lebih antusias, merasa terhubung dengan tujuan organisasi, dan memiliki komitmen emosional yang lebih kuat (Aldabbas et al., 2021; Thang & Trang, 2024).

Employee Engagement (EE) atau keterlibatan karyawan juga memiliki peranan esensial dalam meningkatkan kinerja karyawan (Hasan, 2023). EE merupakan keadaan di mana individu merasa berkomitmen, terlibat, diberdayakan, dan bersemangat tentang pekerjaan mereka, dan mengekspresikan perasaan tersebut dalam perilaku kerja mereka untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Opoku & Boateng, 2024). Employee engagement selanjutnya dipahami sebagai mekanisme psikologis yang berperan dalam menjembatani pengaruh OLC dan POS terhadap EP (Gusti et al., 2021; Munir et al., 2024). Karyawan dengan tingkat engagement yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal dalam berbagai konteks organisasi (Hasan, 2023; Opoku & Boateng, 2024; Subiyanto & Septyarini, 2022).

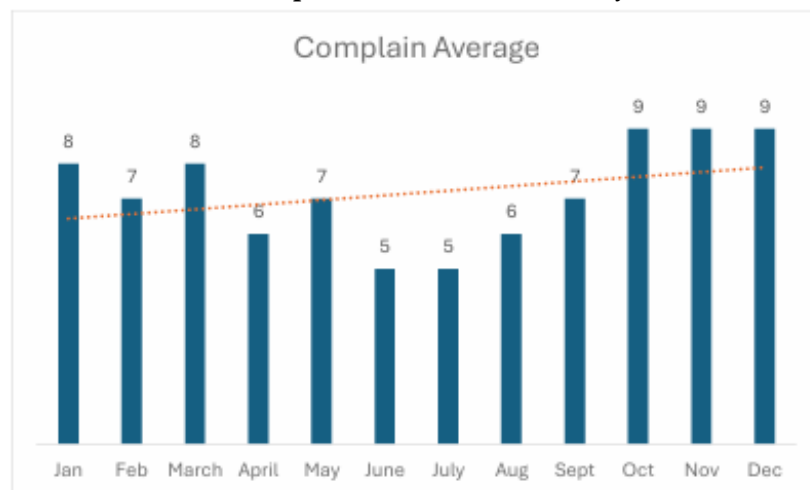
Interaksi fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif Social Exchange Theory (SET) sebagai grand theory dalam penelitian ini. SET menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun atas dasar pertukaran sosial yang bersifat timbal balik. OLC dan POS dapat dipahami sebagai bentuk “investasi sosial” organisasi yang memicu EE sebagai respons karyawan, yang selanjutnya berdampak pada EP (Gusti et al., 2021; Munir et al., 2024).

Berdasarkan data yang dirangkum oleh Gitnux dalam HR in the Car Industry Statistics menunjukkan bahwa 70% perusahaan masih menghadapi kesulitan dalam mengembangkan kompetensi karyawan dalam hal keterampilan dalam perencanaan suksesi. Ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran serta transfer pengetahuan di dalam organisasi belum berjalan optimal di banyak perusahaan. Di sisi lain, 80% perusahaan telah mengevaluasi keterlibatan

karyawan yang menunjukkan peningkatan kesadaran dan pentingnya keterlibatan karyawan sebagai sektor pendukung kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Fenomena ini penting untuk diperhatikan terutama di perusahaan jasa otomotif yang sedang mengalami pertumbuhan dan ekspansi usaha. Salah satu perusahaan yang menghadapi tantangan ini adalah Jantrakakikaki, sebuah bengkel yang menawarkan jasa otomotif di Indonesia. Pada tahun 2025, Jantrakakikaki melaksanakan ekspansi bisnis yang signifikan bersamaan dengan pelaksanaan Initial Public Offering (IPO). Jantrakakikaki berhasil mengumpulkan dana sebesar Rp53,1 miliar dan menetapkan target pendapatan mencapai Rp74,3 miliar pada tahun yang sama. Menurut informasi dari Shoesmart.co.id, sekitar 81,12% dari dana hasil IPO dialokasikan untuk membangun dan mengembangkan bengkel-bengkel baru. Ekspansi ini secara tidak langsung meningkatkan tekanan untuk menjaga konsistensi kualitas layanan, kecepatan kerja, dan standar operasional di seluruh cabang.

Gambar 1. Data Komplain Jantrakakikaki Wilayah Central 2025



Sumber: Data Internal Jantrakakikaki (Diolah 2026)

Fluktuasi yang disertai dengan tren peningkatan ini menunjukkan bahwa perbaikan kinerja yang terjadi pada periode tertentu belum dapat dipertahankan dalam jangka panjang. Dalam konteks perusahaan jasa otomotif seperti Jantrakakikaki, meningkatnya jumlah keluhan dari pelanggan menunjukkan adanya indikasi penurunan kualitas layanan yang diberikan perusahaan, yang dapat dipengaruhi oleh kurang optimalnya kinerja karyawan, hingga rendahnya tingkat keterlibatan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil wawancara yang mengindikasikan bahwa proses pembelajaran bagi karyawan belum diterapkan secara merata dan masih banyak bergantung pada metode pembelajaran informal, sehingga kemampuan karyawan dalam menghadapi kompleksitas pekerjaan dan tekanan layanan dapat bervariasi.

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran employee engagement sebagai mediator dalam hubungan antara organizational learning culture dan perceived organizational support terhadap employee performance pada perusahaan jasa otomotif yang sedang berekspansi, yaitu Jantrakakikaki Wilayah Central. Kebaruan penelitian ini terletak pada penambahan variabel perceived organizational support serta pengujian model mediasi yang secara simultan menghubungkan OLC dan POS terhadap kinerja karyawan, yang masih

jarang dikaji, khususnya dalam konteks industri bengkel otomotif yang berkembang. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan praktis untuk meningkatkan efisiensi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam mendorong karyawan mencapai kinerja optimal.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap Employee Performance

Organizational Learning Culture (OLC) dipahami sebagai kondisi ketika organisasi secara konsisten mendorong proses belajar, berbagi pengetahuan, serta pengembangan kompetensi, yang pada akhirnya menciptakan perilaku kerja yang lebih adaptif dan produktif. OLC memberi pengaruh positif langsung terhadap kinerja, karena lingkungan belajar mendorong pegawai mengembangkan keterampilan, kreativitas, dan kemampuan pemecahan masalah. Studi dalam sektor agrikultur menunjukkan bahwa budaya belajar mampu meningkatkan efektivitas kerja melalui penguatan kompetensi inti dan kesiapan menghadapi perubahan (Laksono, 2023).

Penelitian dalam konteks perusahaan jasa menegaskan bahwa OLC berperan memperkuat rasa percaya diri dan dukungan sosial dalam tim, yang kemudian mendorong peningkatan task performance, contextual performance, hingga adaptive performance (Ramadhan et al., 2025). Studi lain menambahkan bahwa budaya belajar menciptakan iklim kerja kolaboratif yang membantu pegawai menerapkan pengetahuan baru secara efektif di lapangan (Laksono, 2023). Dengan demikian, OLC dapat dijadikan landasan penting dalam pencapaian kinerja optimal karena membangun kompetensi, meningkatkan motivasi, dan menyediakan lingkungan kerja yang mengarahkan pegawai untuk bekerja secara lebih berkualitas dan responsive terhadap dinamika organisasi.

H1: Organizational Learning Culture memiliki positif dan signifikan efek terhadap Employee Performance.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Performance

Perceived Organizational Support berperan penting dalam membentuk perilaku dan hasil kerja karyawan karena persepsi dukungan dari organisasi mendorong munculnya rasa dihargai, aman, dan diperhatikan, yang kemudian memicu dorongan psikologis untuk membalas melalui peningkatan kinerja. Nguyen & Tran (2021) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan organisasi, mereka mengembangkan komitmen afektif dan motivasi intrinsik yang lebih kuat, sehingga kualitas hasil kerja meningkat karena karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk memberikan kontribusi terbaik. Dukungan ini mencakup perhatian atasan, ketersediaan sumber daya, serta kebijakan yang memperlakukan karyawan secara adil, yang menurut Aldabbas et al. (2021) mampu menciptakan stabilitas emosional dan rasa aman psikologis.

Shan et al. (2023) juga menegaskan bahwa POS mendorong munculnya kecenderungan karyawan untuk mengarahkan upaya lebih dari standar pekerjaan, mengambil inisiatif, dan menunjukkan komitmen yang tinggi dalam mencapai target. Selain itu, dalam Wen et al. (2023) POS dibuktikan memberikan pengaruh langsung terhadap job

performance melalui jalur psikologis seperti meningkatnya engagement, rasa bermakna dalam bekerja, dan kepuasan terhadap hubungan sosial di lingkungan kerja. Melalui berbagai bukti empiris tersebut, POS dapat dilihat sebagai faktor dominan yang menggerakkan perilaku produktif karyawan.

H2: Perceived Organizational Support memiliki positif dan signifikan efek terhadap Employee Performance

Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap Employee Engagement

Budaya pembelajaran organisasi menjadi pendorong kuat munculnya employee engagement karena lingkungan belajar yang kondusif menciptakan pengalaman kerja yang positif secara emosional, kognitif, dan fisik. Biswakarma & Subedi (2025) menunjukkan bahwa OLC memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang, mengasah kemampuan, dan berpartisipasi aktif dalam proses kerja sehingga memunculkan rasa memiliki dan keterlibatan yang lebih dalam. Dukungan pembelajaran ini juga memperkuat psychological empowerment atau perasaan kompeten, otonomi kerja, dan makna kerja yang menurut Wen et al. (2023) secara langsung meningkatkan vigor, dedication, dan absorption sebagai komponen utama engagement.

Selain itu, Ramadhan et al. (2025) menegaskan bahwa praktik pelatihan, pengembangan, dan mekanisme berbagi pengetahuan memperkuat persepsi bahwa organisasi berinvestasi pada karyawan, sehingga keterlibatan psikologis meningkat. Di sisi lain, pembelajaran yang berlangsung pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi menciptakan iklim kolaboratif yang memperkuat hubungan interpersonal dan kepercayaan antaranggota. Joel et al. (2023) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa pengetahuan dan kontribusinya dihargai, mereka lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Dengan demikian, OLC tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membangun fondasi psikologis yang memungkinkan engagement tumbuh secara konsisten, terutama pada sektor layanan seperti Jantrakikiki yang sangat bergantung pada kualitas interaksi karyawan.

H3: Organizational Learning Culture memiliki positif dan signifikan efek terhadap Employee Engagement.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement

Perceived Organizational Support meningkatkan employee engagement karena dukungan organisasi memunculkan rasa aman, dihargai, dan diakui kontribusinya. Aldabbas et al., (2021) menemukan bahwa persepsi dukungan memperkuat hubungan emosional karyawan dengan organisasi, sehingga mereka menunjukkan keterlibatan yang lebih dalam. Temuan ini diperkuat oleh Wen et al., (2023) yang menunjukkan bahwa perhatian dan dukungan organisasi meningkatkan vigor, dedication, dan absorption sebagai tiga komponen utama engagement.

Dukungan supervisor yang bertindak sebagai representasi langsung POS juga terbukti memperkuat engagement, karena karyawan merasa tindakan dan kontribusinya

diperhatikan (Ogueyungbo et al., 2020) Selain itu, Wen et al. (2023) menegaskan bahwa engagement muncul sebagai respon psikologis alami ketika karyawan merasakan dukungan emosional dan instrumental dari organisasi secara konsisten. Penelitian lain dalam kumpulan studi Anda, seperti (Nguyen & Tran, 2021; Shan et al., 2023) turut menunjukkan bahwa POS mendorong munculnya dorongan timbal balik, sehingga karyawan bersedia menginvestasikan energi dan komitmen lebih besar dalam pekerjaannya.

H4: Perceived Organizational Support memiliki positif dan signifikan efek terhadap Employee Engagement

Pengaruh Employee Engagement terhadap Employee Performance

Employee engagement memengaruhi kinerja karena keterlibatan yang tinggi mendorong karyawan menunjukkan energi, dedikasi, dan fokus penuh dalam menyelesaikan tugas. Wen et al. (2023) menjelaskan bahwa engagement meningkatkan konsistensi dan kualitas hasil kerja melalui komponen vigor, 38 dedication, dan absorption yang membuat karyawan lebih bersemangat dan memiliki dorongan internal untuk mencapai target.

Penelitian Munir et al. (2024) juga menemukan bahwa engagement merupakan prediktor kuat performa, karena karyawan yang engaged menunjukkan ketahanan psikologis, inisiatif kerja, dan kemampuan beradaptasi yang lebih tinggi. Biswakarma & Subedi (2025) membuktikan bahwa engagement secara signifikan memperkuat pengaruh faktor organisasi terhadap employee performance di sektor jasa, terutama karena karyawan engaged lebih proaktif dan lebih konsisten dalam memberikan kualitas layanan. Blaique et al. (2023) juga mencatat bahwa engagement membantu karyawan mempertahankan performa meski berada dalam situasi kerja yang menantang. Dengan demikian, employee engagement tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperbaiki kualitas interaksi kerja dan layanan, yang merupakan aspek krusial dalam industri jasa seperti Jantrakakikaki.

H5: Employee Engagement memiliki positif dan signifikan efek terhadap Employee Performance

Pengaruh Organizational Learning Culture pada Employee Performance melalui Employee Engagement

Organizational Learning Culture berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui keterlibatan karyawan, yang berfungsi sebagai penghubung psikologis antara proses belajar dan hasil kerja. (Biswakarma & Subedi, 2025) menunjukkan bahwa engagement secara signifikan memediasi pengaruh budaya pembelajaran terhadap task, contextual, dan adaptive performance, khususnya di sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas interaksi kerja. Organisasi yang mendorong proses pembelajaran kolektif, refleksi atas pengalaman, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi (Munir et al., 2024).

Ramadhan et al. (2025) menegaskan bahwa budaya pembelajaran memperkuat kompetensi dan motivasi internal, sehingga engagement menjadi jembatan penting yang

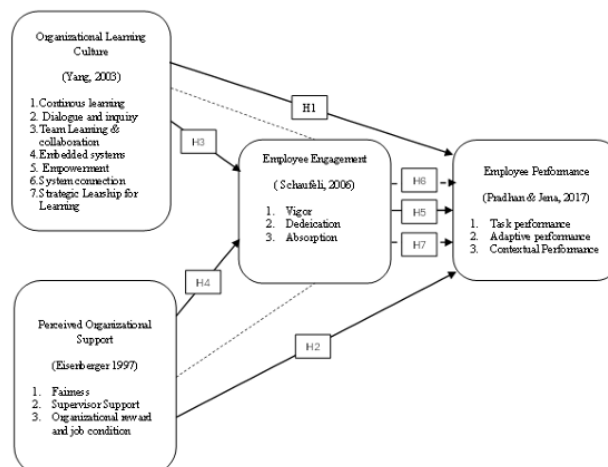
menyalurkan manfaat pembelajaran ke dalam peningkatan hasil kerja. Arwab et al. (2023) Pengalaman belajar akan meningkatkan kinerja tugas mereka secara keseluruhan. Dengan demikian, Organizational Learning Culture tidak hanya membangun kapasitas pengetahuan, tetapi juga memantik energi psikologis yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

H6: Employee Engagement memiliki positif dan signifikan efek terhadap Employee Performance

Pengaruh Perceived Organizational Support pada Employee Performance melalui Employee Engagement

Perceived Organizational Support dapat meningkatkan kinerja melalui employee engagement karena engagement menjadi respons psikologis positif ketika karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan dipedulikan oleh organisasi. Temuan pada Wen et al. (2023) menunjukkan bahwa engagement berfungsi sebagai mediator signifikan yang menjelaskan bagaimana dukungan organisasi bertransformasi menjadi peningkatan job performance. POS menciptakan rasa aman dan nilai diri, sehingga karyawan terdorong menunjukkan energi, dedikasi, dan fokus yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas. Aldabbas et al. (2021) dan Shan et al. (2023) turut menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi mendorong karyawan untuk terlibat lebih dalam, memperlihatkan motivasi kerja yang lebih tinggi, serta mencapai hasil kerja yang lebih baik. Selain itu, penelitian (Nguyen & Tran, 2021) mengonfirmasi bahwa engagement memiliki peran perantara yang krusial, karena melalui keterlibatan yang meningkat inilah karyawan membalas dukungan organisasi dengan performa yang lebih optimal.

H7: Employee Engagement memiliki positif dan signifikan efek terhadap Employee Performance



Gambar 2. Model Penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain crosssectional, yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel pada satu waktu tertentu. Objek penelitian adalah karyawan bengkel spesialis kakikaki mobil, baik berupa karyawan tenaga kerja operasional maupun bukan tenaga kerja operasional di Jantrakakikaki Wilayah Central. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Jantrakakikaki Wilayah Central sejumlah 161 orang. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, menghasilkan 115 responden. Karyawan yang menjadi sampel penelitian ini adalah karyawan dengan masa kerja minimal enam bulan sehingga mereka memiliki pengalaman dalam budaya pembelajaran di perusahaan. Teknik sampling yang digunakan adalah proportionate stratified random sampling. Teknik ini digunakan untuk menghasilkan sampel yang representatif serta memberikan estimasi parameter populasi yang lebih efisien (Adams et al., 2024). Penelitian dilakukan di Jantrakakikaki, mulai 30 Desember 2025 hingga selesai.

Data diperoleh dari satu sumber yaitu data primer melalui penyebaran kuesioner. Instrumen kuesioner menggunakan skala Likert 1–5, dengan indikator yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya: kinerja karyawan (Biswakarma & Subedi, 2025), organizational learning culture (Biswakarma & Subedi, 2025), dukungan organisasi yang dirasakan (Eisenberger., 1997), dan keterlibatan karyawan (Biswakarma & Subedi, 2025).

Teknik analisis data meliputi statistik deskriptif dan SEM berbasis Partial Least Square (PLS) menggunakan SmartPLS 4.0. Analisis mencakup pengujian outer model (validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas) serta inner model (R^2 , GoF, Q^2 , f^2 , dan uji hipotesis). Kriteria signifikansi ditentukan melalui nilai t-statistik $> 1,960$ dan p-value $< 0,05$. Metode ini digunakan untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian secara simultan dan komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

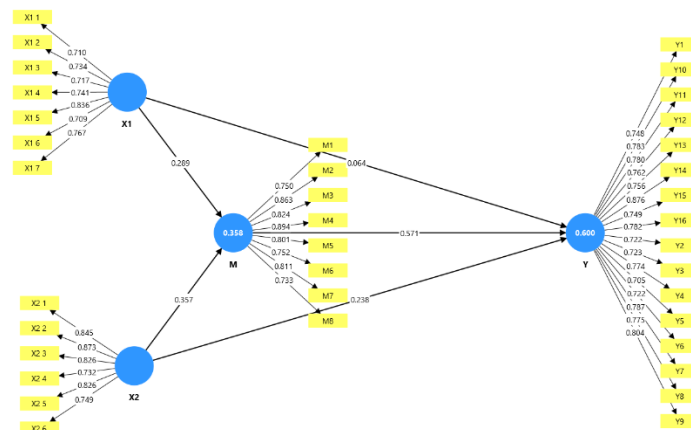
Menurut Hair et al. (2021), nilai outer loading yang dianggap layak adalah lebih dari 0,70, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikatornya. Berdasarkan hasil uji validitas, terdapat 10 item pertanyaan dari total 47 item yang memiliki nilai di bawah 0,70 sehingga perlu dieliminasi sebelum dilakukan pengujian lebih lanjut.

Validitas konvergen juga dinilai melalui nilai AVE, dengan batas minimum sebesar 0,50. Nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan setidaknya 50 persen varians dari indikator yang membentuknya. Apabila kedua kriteria tersebut terpenuhi, maka model penelitian dapat dinyatakan telah memenuhi validitas konvergen. Dan setelah dilakukan eliminasi semua item pertanyaan telah memenuhi syarat dengan nilai minimum AVE 0,5.

Tabel 1. Uji Hipotesis Penelitian

Hypothesis		Original Sample (O)	T-statistics	P-values	Results
OLC → EP	H1	0.064	0.564	0.573	Ditolak
POS → EP	H2	0.238	2.480	0.013	Diterima
OLC → EE	H3	0.289	2.188	0.029	Diterima
POS → EP	H4	0.357	2.490	0.013	Diterima
EE → EP	H5	0.571	7.491	0.000	Diterima
OLC → EEt → EP	H6	0.165	2.067	0.039	Signifikan memedias i
POS → EE → EP	H7	0.204	2.359	0.018	Signifikan memedias i

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer SmartPLS 4.0 (2026)

**Gambar 2.** Hasil Model Analisis

Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap Employee Performance

Hasil pengujian menunjukkan bahwa organizational learning culture tidak berpengaruh langsung terhadap employee performance ($\beta = 0,064$; $t = 0,564$; $p = 0,573$), sehingga meskipun arahnya positif, hubungan tersebut belum signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya pembelajaran yang ada belum cukup efektif mendorong peningkatan kinerja individu, sejalan dengan temuan Lin & Huang (2021) dan Udin (2023) yang menyebutkan bahwa proses pembelajaran belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan kerja. Selain itu, tanpa membentuk sikap kerja positif seperti keterikatan, pembelajaran cenderung hanya dianggap rutinitas (Hendri, 2019). Meskipun secara deskriptif budaya pembelajaran tergolong tinggi, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman manfaatnya oleh karyawan, yang juga didukung oleh temuan bahwa program pembelajaran belum merata.

Dalam perspektif Social Exchange Theory, kondisi ini menunjukkan bahwa pembelajaran belum dipersepsikan sebagai dukungan organisasi yang bernilai, sehingga belum mendorong peningkatan kinerja.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Performance

Hasil pengujian menunjukkan bahwa perceived organizational support memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance ($\beta = 0,238$; $t = 2,480$; $p = 0,013$), yang berarti karyawan Jantrakakikaki telah merasakan dukungan organisasi sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Salau et al. (2022), Sabir et al. (2022), dan Chen et al. (2020) yang menegaskan bahwa POS merupakan prediktor penting dalam meningkatkan kinerja karena karyawan yang merasa didukung cenderung lebih bertanggung jawab dan berkontribusi lebih besar. Dalam perspektif Social Exchange Theory, dukungan organisasi memunculkan dorongan timbal balik berupa perilaku kerja positif. Hal ini juga diperkuat oleh hasil deskriptif yang menunjukkan nilai POS sebesar 79% dan kinerja 85% (kategori sedang), serta didukung praktik nyata seperti mentoring, coaching, dan diskusi langsung dengan atasan, yang membuat dukungan tidak hanya bersifat simbolis tetapi benar-benar dirasakan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap Employee Engagement

Hasil analisis menunjukkan bahwa organizational learning culture memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement ($\beta = 0,289$; $t = 2,188$; $p = 0,029$), yang berarti semakin baik budaya pembelajaran yang diterapkan, semakin tinggi pula keterlibatan karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ogueyungbo et al. (2020) dan Joel et al. (2023) yang menegaskan bahwa lingkungan belajar yang relevan dan didukung sistem yang efektif mampu meningkatkan engagement karena karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan memiliki kesempatan berkembang. Dalam perspektif Social Exchange Theory, kondisi ini mencerminkan adanya hubungan timbal balik, di mana organisasi yang menyediakan dukungan dan peluang pembelajaran akan mendorong karyawan untuk merespons melalui peningkatan dedikasi, loyalitas, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Dengan demikian, budaya pembelajaran dapat dipandang sebagai faktor strategis dalam membangun employee engagement melalui mekanisme pertukaran sosial yang positif.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement

Hasil analisis menunjukkan bahwa perceived organizational support memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement ($\beta = 0,357$; $t = 2,490$; $p = 0,013$), yang berarti semakin tinggi dukungan yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Dalam perspektif Social Exchange Theory, dukungan organisasi membangun ikatan emosional yang mendorong karyawan untuk lebih berdedikasi, antusias, dan fokus dalam menjalankan tugas. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nguyen et al. (2021) dan Aldabbas et al. (2021) yang menegaskan bahwa POS menjadi faktor penting dalam meningkatkan engagement, terutama melalui praktik seperti keadilan, dukungan atasan, serta penghargaan organisasi. Hasil deskriptif juga menunjukkan nilai POS sebesar 79% dan employee engagement sebesar 83% yang keduanya berada pada kategori tinggi, diperkuat oleh praktik nyata seperti keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan

sebelum mutasi, sehingga dukungan yang diberikan tidak hanya bersifat formal tetapi benar-benar dirasakan oleh karyawan.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Employee Performance

Hasil analisis menunjukkan bahwa employee engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance ($\beta = 0,571$; $t = 7,491$; $p = 0,000$), yang berarti semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin optimal pula kinerjanya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hasan (2023) dan Opoku et al. (2024) yang menegaskan bahwa employee engagement merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja, tidak hanya sebagai hasil dari praktik manajemen SDM, tetapi juga sebagai penentu efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh organizational learning culture dan perceived organizational support, tetapi juga oleh keterlibatan emosional dan kognitif karyawan dalam pekerjaannya, di mana karyawan yang engaged cenderung lebih proaktif, konsisten, dan bersedia memberikan kontribusi lebih. Dalam perspektif Social Exchange Theory, kondisi ini mencerminkan adanya respons positif terhadap pengalaman kerja yang baik, sehingga karyawan terdorong untuk menginvestasikan energi dan usahanya secara maksimal yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap Employee Performance melalui Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational learning culture (OLC) tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap employee performance (EP), namun memiliki pengaruh tidak langsung melalui employee engagement sebagai variabel mediasi ($\beta = 0,165$; $t = 2,067$; $p = 0,039$). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya pembelajaran di Jantrakakiki belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung tanpa adanya keterlibatan karyawan yang menunjukkan efek mediasi penuh. Employee engagement berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan OLC dengan kinerja, di mana karyawan yang terlibat secara kognitif, emosional, dan perilaku cenderung lebih fokus, antusias, dan bersedia memberikan upaya lebih dalam pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Munir et al. (2024) dan Arwab et al. (2023) yang menyatakan bahwa pengaruh OLC terhadap kinerja lebih efektif melalui engagement sebagai mediator. Dalam perspektif Social Exchange Theory, fenomena mediasi penuh ini menunjukkan budaya pembelajaran dipandang sebagai investasi organisasi yang baru akan menghasilkan hasil kinerja apabila karyawan telah memberikan respons timbal balik berupa keterlibatan yang mendalam. Dengan demikian, efektivitas OLC sangat bergantung pada sejauh mana nilai-nilai pembelajaran tersebut diinternalisasi menjadi keterlibatan nyata, sebagaimana terlihat dalam praktik berbagi pengetahuan dan pelatihan di Jantrakakiki.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Performance melalui Employee Engagement

Hasil analisis menunjukkan bahwa perceived organizational support memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance melalui employee engagement ($\beta = 0,204$; $t = 2,359$; $p = 0,018$), yang berarti dukungan organisasi tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan karyawan yang juga mengindikasikan terjadinya mediasi parsial. Employee engagement berperan sebagai

mekanisme psikologis yang menyalurkan dukungan tersebut menjadi kinerja, di mana karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif cenderung lebih berinisiatif, konsisten, dan memberikan usaha lebih dalam pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Gusti et al. (2021), Silva et al. (2023), dan Fetriah et al. (2023) yang menegaskan bahwa engagement memperkuat hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja. Dalam perspektif Social Exchange Theory, dukungan organisasi dipersepsikan sebagai bentuk perhatian dan penghargaan yang mendorong timbal balik berupa peningkatan keterlibatan dan kinerja, yang juga tercermin dalam praktik nyata seperti bantuan kerja, komunikasi, hingga sesi konseling dengan atasan. Dengan demikian, pengelolaan employee engagement menjadi aspek strategis dalam memaksimalkan pengaruh perceived organizational support terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan analisis dan diskusi, dapat disimpulkan bahwa budaya pembelajaran organisasi (OLC) tidak secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, melainkan melalui peran mediasi keterlibatan karyawan (EE). Hal ini menunjukkan bahwa budaya pembelajaran dalam suatu organisasi belum mampu secara langsung mendorong peningkatan kinerja, tetapi masih dapat berkontribusi jika dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Di sisi lain, dukungan organisasi yang dirasakan (POS) telah terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa didukung dan dihargai oleh organisasi, mereka cenderung menunjukkan kinerja kerja yang lebih baik.

Lebih lanjut, keterlibatan karyawan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menegaskan pentingnya keterikatan emosional dan psikologis dalam mendorong kinerja. Selain itu, EE telah terbukti bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara OLC, POS, dan kinerja karyawan. Ini berarti bahwa baik budaya pembelajaran maupun dukungan organisasi dapat secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui peningkatan keterlibatan karyawan. Secara keseluruhan, hasil ini menekankan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada sistem organisasi tetapi juga pada sejauh mana karyawan merasa aktif terlibat dalam pekerjaan mereka.

Penelitian ini tidak terlepas dari kekurangan dan ketidakmampuan yang membatasi hasil penelitian. Pertama, penelitian ini hanya menguji pengaruh OLC, POS terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Maka penelitian selanjutnya diharapkan memperluas objek penelitian, serta mempertimbangkan variabel lain yang mungkin turut memengaruhi kinerja karyawan agar pemahaman mengenai hubungan antarvariabel menjadi lebih komprehensif. Kedua, penelitian ini menyasar pada industri otomotif, kedepannya diharapkan penelitian selanjutnya dapat menguji pada sektor lain yang berbeda, hal ini dilakukan untuk menggeneralisasikan dan memperkaya hasil penelitian mengenai kinerja karyawan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Jantrakakikaki atas izin dan dukungannya dalam pelaksanaan penelitian ini, serta kepada seluruh karyawan yang telah bersedia menjadi responden. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada dosen pembimbing dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan arahan selama proses penyusunan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, E., Ama, N. O., & Ama, N. (2024). *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*. <https://doi.org/10.4102/Apsdpr>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2021). *The Influence of Perceived Organizational Support on Employee Creativity: The Mediating Role of Work Engagement*. <https://doi.org/10.1007/S12144-021-01992-1>/Published
- Biswakarma, G., & Subedi, K. (2025). The Mediating Role of Employee Engagement on The Relationship Between Learning Culture and Employee Performance In Service Sector. *Learning Organization*, 32(2), 259–281. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0178>
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2020). The Impact of Organizational Support on Employee Performance. *Employee Relations*, 42(1), 166–179. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, And Job Satisfaction. *Journal Of Applied Psychology*, 82(5), 812.
- Febrianti, D. I., & Hendratmoko, C. (2022). *Pengaruh Kompensasi, Karakteristik Pekerjaan, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dan Reputasi Perusahaan Terhadap Minat Melamar Pekerjaan*.
- Gusti, I., Bagus, N., Gemilang, A., & Riana, G. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement and Employee Performance. *Journal Of Multidisciplinary Academic*, 5(3). <https://doi.org/10.51971/Joma.V5n3.0503230721>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Hasan, H. (2023). Effect Of Organizational Culture On Organizational Learning, Employee Engagement, And Employee Performance: Study Of Banking Employees In Indonesia. *Problems And Perspectives in Management*, 21(3), 471–482. [https://doi.org/10.21511/Ppm.21\(3\).2023.38](https://doi.org/10.21511/Ppm.21(3).2023.38)
- Laksono, A. A. (2023). Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT) The Impact Learning Organization and Organization Culture to Employee Performance, Mediated by Knowledge Sharing (Empirical Study on Bumitama Agri LTD.). *Karet Semanggi*, (8), 1. <https://doi.org/10.34306/Att.V5i2.249>
- Munir, Suhardi, Firdaus, R., & Amin, M. (2024). *The Influence of Digital Leadership, Work-Life Balance, Employee Engagement, And Organizational Learning on Employee Performance with Job Satisfaction as A Moderating Variable*.
- Opoku, F. K., & Boateng, R. K. (2024). Employee Engagement Perceived Organizational Support, And Job Performance of Medical Staff at The Cape Coast Teaching Hospital. *Plos ONE*, 19(12 December). <https://doi.org/10.1371/Journal.Pone.0315451>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Ramadhan, M. R., Baliarti, B. O., & Emilisa, N. (2025). Pengaruh Organizational Learning Culture Dan Talent Management Terhadap Employee Performance Yang Dimediasi

- Oleh Employee Engagement Pada Bank Mandiri Dan Bank BNI Di Jakarta Barat. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3).
- Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., Sabir, N., Mehmood, H., Rehman, A. U., & Nawaz, F. (2022). Impact Of Perceived Organizational Support on Employee Performance in IT Firms – A Comparison Among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 795–815. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1914>
- Thang, N. N., & Trang, P. T. (2024). Employer Branding, Organization's Image and Reputation, And Intention to Apply: The Moderating Role of The Availability of Organizational Information on Social Media. *Frontiers In Sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>
- Udin, U. (2023). Linking Transformational Leadership To Organizational Learning Culture And Employee Performance: The Mediation-Moderation Model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3). <https://doi.org/10.26668/Businessreview/2023.V8i3.1229>
- Wen, L. K., Salleh, A. L., Rahman, A. A., & Musaddad, H. A. (2023). The Mediating Effect of Work Engagement on The Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Performance. In *Contributions to Management Science: Part F1060* (Pp. 789–799). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-031-27296-7_71