

Kajian Literatur: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Implementasi *Workplace Learning*

Syafira Anindya Imanah¹, Windah Lestari², Dwi Amilina³, Mada Aditia Wardhana⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen, Universitas Mulia, Balikpapan, Indonesia
Email: ¹2322124@students.universitasmulia.ac.id, ²2322177@students.universitasmulia.ac.id,
³2322180@students.universitasmulia.ac.id, ⁴maw.wardhana@universitasmulia.ac.id

Abstrak—Dalam lingkungan kerja modern yang dinamis, *workplace learning* (WL) menjadi kunci adaptasi dan kinerja organisasi jangka panjang. Budaya organisasi (BO) diakui sebagai penentu utama efektivitas implementasi WL. Kajian literatur naratif ini bertujuan menganalisis peran BO dalam implementasi WL, dengan fokus menjawab: (1) bagaimana BO memfasilitasi atau menghambat WL, dan (2) elemen budaya apa yang paling kritis dalam mendukungnya. Metode kajian menerapkan lima tahap sistematis (perencanaan, pencarian, seleksi, analisis tematik, dan sintesis) terhadap 20 studi empiris dan konseptual. Hasil sintesis menunjukkan bahwa BO berperan secara dualistik. Budaya yang adaptif, berorientasi pembelajaran (*learning culture*), dan mendukung keamanan psikologis memfasilitasi WL melalui peningkatan regulasi diri (*self-regulated learning*), inisiatif proaktif, dan kolaborasi. Sebaliknya, budaya yang kaku, hierarkis, dan birokratis menghambat WL dengan membatasi eksperimen dan otonomi. Tiga elemen budaya yang paling kritis teridentifikasi: dukungan terhadap otonomi dan inisiatif; nilai kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan; serta dukungan relasional dan sosial dari manajer dan rekan kerja. Implikasinya, organisasi perlu secara sadar merancang dan mengelola budaya yang menekankan elemen-elemen kritis ini, melampaui sekadar program pelatihan formal. Kajian ini menegaskan BO sebagai sarana strategis aktif yang membentuk efektivitas pembelajaran di tempat kerja.

Kata Kunci: budaya organisasi, pembelajaran di tempat kerja, kajian literatur, budaya pembelajaran, pembelajaran yang diatur sendiri.

Abstract—In today's dynamic work environment, *workplace learning* (WL) is key to long-term organizational adaptation and performance. Organizational culture (OR) is recognized as a key determinant of the effectiveness of WL implementation. This narrative literature review aims to analyze the role of OR in WL implementation, focusing on answering: (1) how OR facilitates or hinders OR, and (2) what cultural elements are most critical in supporting it. The study method applies five systematic stages (planning, search, selection, thematic analysis, and synthesis) to 20 empirical and conceptual studies. The synthesis results indicate that OR plays a dualistic role. Adaptive, learning-oriented cultures that support psychological safety facilitate OR through increased self-regulated learning, proactive initiative, and collaboration. Conversely, rigid, hierarchical, and bureaucratic cultures hinder OR by limiting experimentation and autonomy. Three most critical cultural elements were identified: support for autonomy and initiative; values of collaboration, innovation, and openness; and relational and social support from managers and coworkers. The implication is that organizations need to consciously design and manage cultures that emphasize these critical elements, going beyond formal training programs. This study confirms BO as an active strategic tool that shapes the effectiveness of workplace learning. .

Keywords: organizational culture, workplace learning, literature review, learning culture, self-regulated learning.

1. PENDAHULUAN

Lingkungan kerja modern ditandai oleh disrupsi global, kemajuan teknologi yang pesat, serta dinamika tenaga kerja yang menuntut adaptasi dan perolehan keterampilan secara berkelanjutan sepanjang hayat (*lifelong learning*) (Beier et al., 2025). Dalam lanskap yang dinamis dan berbasis pengetahuan ini, pembelajaran di tempat kerja (*Workplace Learning* atau WL) telah menjadi mekanisme penting, tidak hanya untuk keberhasilan integrasi karyawan baru tetapi juga untuk kinerja organisasi jangka panjang (Mitschelen & Kauffeld, 2025). Namun, efektivitas inisiatif pembelajaran ini tidak hanya bergantung pada program pelatihan formal yang terstruktur, tetapi juga pada Budaya Organisasi (*Organizational Culture* atau OC), yang diakui sebagai sistem nilai, keyakinan, dan norma bersama yang membentuk perilaku, pola pikir, dan interaksi di antara anggota organisasi (Barajas, 2024). Budaya organisasi berfungsi sebagai aset strategis tak berwujud yang

memengaruhi setiap aspek operasional, mulai dari pengambilan keputusan hingga kinerja dan kepuasan karyawan (Pham *et al.*, 2024).

Budaya Organisasi memainkan peran krusial sebagai penentu keberhasilan dalam implementasi WL. Budaya yang adaptif, terbuka terhadap inovasi, dan berbasis pembelajaran (*Organizational Learning Culture*) terbukti mempercepat adopsi kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM) yang berkaitan dengan kompetensi dan pengembangan karyawan (Sangapan & Manurung, 2025). Secara khusus, budaya pembelajaran positif berimplikasi langsung pada mekanisme pembelajaran individu, yaitu dengan mendorong regulasi diri (*Self-Regulated Learning* atau SRL), yang sangat penting untuk proses pembelajaran informal di tempat kerja (*Informal Workplace Learning* atau IWL). Budaya ini mendukung karyawan untuk memiliki orientasi tujuan pendekatan penguasaan (*mastery goal orientation*), yang kemudian memicu penggunaan strategi SRL seperti perencanaan dan pemantauan diri dalam mempelajari konten pekerjaan (Kittel *et al.*, 2021). Sebaliknya, budaya yang kaku, hierarkis, dan birokratis teridentifikasi sebagai penghambat utama yang menghambat transformasi dan inovasi kebijakan SDM. Budaya semacam ini membatasi ruang untuk eksperimen dan inisiatif pribadi yang menjadi inti dari pembelajaran berbasis pengalaman (Sudewfo & Amini, 2025).

Meskipun pentingnya WL diakui, masih terdapat kesenjangan signifikan dalam memahami secara empiris bagaimana konteks organisasi secara spesifik berinteraksi dengan perilaku belajar individu (Kittel *et al.*, 2021). Pembelajaran di tempat kerja sering kali terjadi secara organik dan kurang terstruktur (IWL), dan keberhasilannya bergantung pada apakah karyawan secara proaktif terlibat dalam perilaku SRL, seperti mencari informasi atau merefleksikan pengalaman. Selama fase kritis seperti orientasi karyawan (*onboarding*), di mana pemahaman budaya adalah salah satu dimensi pembelajaran utama, eksplorasi empiris mengenai bagaimana konten budaya ini diperoleh dan bagaimana proses SRL muncul dalam konteks formal dan informal masih terbatas (Mitschelen & Kauffeld, 2025). Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan pengembangan sumber daya manusia di era kerja yang terus berubah, organisasi harus secara intensional mengelola lingkungan budaya agar secara aktif mendukung dan tidak menghambat proses pembelajaran yang didorong oleh inisiatif individu.

Berdasarkan latar belakang urgensi teoritis dan praktis ini, penelitian ini bertujuan untuk secara komprehensif menganalisis peran Budaya Organisasi dalam menentukan keberhasilan implementasi *Workplace Learning*. Kajian ini difokuskan untuk menjawab dua pertanyaan penelitian (RQ) utama yang muncul dari tinjauan sistematis dan merupakan celah dalam literatur yang ada:

1. Bagaimana budaya organisasi memfasilitasi atau menghambat *workplace learning*? (RQ1)
2. Elemen budaya apa yang paling kritis dalam mendukung proses belajar di tempat kerja? (RQ2)

2. METODE PENELITIAN

Kajian literatur ini dilaksanakan melalui lima tahap sistematis yang saling berkaitan. Tahap 1: Perencanaan dan Pengarahan Kajian menjadi fondasi awal, dimana peneliti merumuskan pertanyaan panduan yang lebih spesifik untuk memecah pertanyaan riset utama (RQ1 dan RQ2) menjadi aspek-aspek yang lebih terukur. Selain itu, pada tahap ini ditetapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang jelas, seperti rentang tahun publikasi, jenis sumber, dan konteks penelitian, untuk memastikan fokus dan relevansi literatur yang akan dikumpulkan.

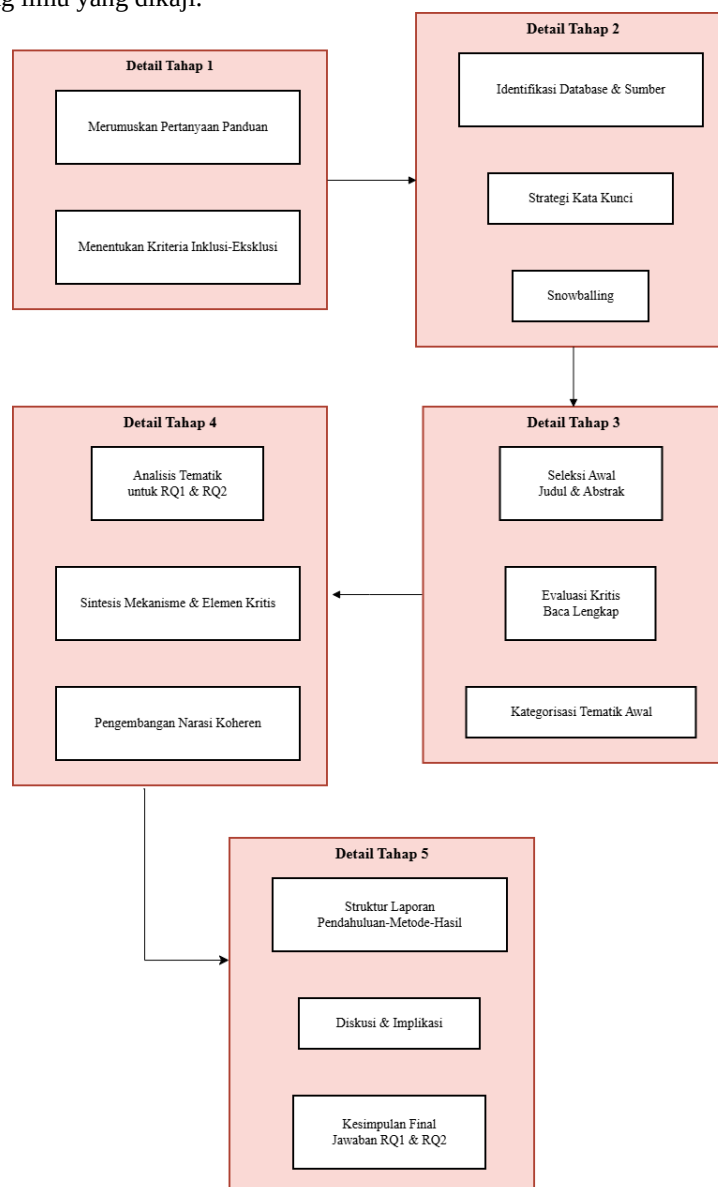
Setelah peta pencarian jelas, proses berlanjut ke Tahap 2: Pencarian Literatur Sistematis. Di sini, peneliti mengidentifikasi database dan sumber literatur utama (seperti Google Scholar dan portal jurnal tertentu). Strategi pencarian dibangun dengan mengombinasikan kata kunci dari konsep "budaya organisasi" dan "workplace learning" secara variatif. Teknik *snowballing*, yaitu menelusuri daftar referensi dari artikel-artikel kunci yang telah ditemukan, juga diterapkan untuk melengkapi hasil pencarian dan menemukan literatur relevan yang mungkin terlewat.

Literatur yang terkumpul kemudian memasuki Tahap 3: Seleksi dan Evaluasi Literatur. Seleksi awal dilakukan dengan menyaring artikel berdasarkan kesesuaian judul dan abstrak dengan kriteria yang telah ditetapkan. Artikel yang lolos kemudian dibaca secara lengkap dan dievaluasi secara kritis, dengan mempertimbangkan kualitas metodologi, kekuatan argumen, serta

kontribusinya terhadap pertanyaan riset. Tahap ini diakhiri dengan kategorisasi tematik awal, yaitu memberi kode atau pengelompokan sederhana pada temuan artikel berdasarkan pola atau tema yang mulai terlihat.

Dengan seperangkat literatur terpilih, Tahap 4: Analisis dan Sintesis Naratif dimulai. Peneliti melakukan analisis tematik yang mendalam untuk mengorganisir temuan guna menjawab RQ1 (menganalisis mekanisme fasilitasi dan hambatan) dan RQ2 (mengidentifikasi elemen budaya yang kritis). Hasil analisis tersebut kemudian disintesis untuk menghubungkan, membandingkan, dan mempertentangkan perspektif dari berbagai literatur guna membangun pemahaman yang utuh. Sintesis ini akhirnya dikembangkan menjadi sebuah narasi atau argumentasi ilmiah yang koheren dan mengalir.

Tahap akhir adalah Tahap 5: Penulisan dan Kesimpulan. Seluruh temuan analisis dan sintesis dituangkan ke dalam struktur laporan kajian literatur yang standar, mencakup pendahuluan, metodologi, penyajian hasil, serta diskusi yang menginterpretasikan temuan, implikasi, dan keterbatasan kajian. Proses ini diakhiri dengan perumusan kesimpulan final yang secara ringkas dan tegas menjawab kedua pertanyaan riset awal, sekaligus menyoroti kontribusi utama dari kajian ini terhadap bidang ilmu yang dikaji.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

3.1 Ekstraksi Hasil Studi Empiris

Berikut adalah ekstraksi temuan-temuan utama mengenai pengaruh berbagai variabel terhadap kinerja, komitmen, dan kompetensi karyawan. Tabel ini merangkum judul studi, metode penelitian, variabel independen, variabel dependen, hasil utama dan dukungan hipotesis.

No.	Judul Studi/Penulis	Metode Penelitian	Variabel Independen (IV)	Variabel Dependen (DV)	Hasil Utama (Pengaruh Parsial)	Dukungan Hipotesis
1.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Woori Finance Cabang Kota Sorong (Cintya Edwar, 2025).	Kuantitatif, Regresi Linear Sederhana, Sampel Jenuh (N=30),	Budaya Organisasi (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Budaya Organisasi Kinerja Karyawan: Positif Signifikan.,	Sig. 0.000 < 0.05.
2.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kompetensi dan Kinerja Pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Rawas (Pratami, 2024)	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda, Sampel (N=31),	Budaya Organisasi (X1), Pengalaman Kerja (X2)	Kompetensi (Y1), Kinerja Pegawai (Y2)	X1 Y2 (Kinerja): Signifikan. X2 Y2 (Kinerja): Signifikan. X1 Y1 (Kompetensi): Signifikan. X2 Y1 (Kompetensi): Signifikan.	Semua Sig. Parsial . X1 & X2 Y2 (Simultan): Sig. 0.000.
3.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Tempat Kerja (Saridawati <i>et al.</i> , 2024)	Kuantitatif, Regresi Linear Sederhana, Sampel (N=100)	Budaya Organisasi (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Budaya Organisasi Kinerja Karyawan: Positif Signifikan.,	Sig. 0.000 < 0.05, ..
4.	Pengaruh Keterlibatan Training dan <i>Informal Workplace Learning</i> (IWL) terhadap Kompetensi Kepemimpinan pada BUMN X Klaster Kesehatan (Taufiq & Maya Dora, 2025)	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda, Sampel (N=75)	Keterlibatan Training (X1), IWL (X2)	Kompetensi Kepemimpinan (Y)	X1 Y: Signifikan., X2 Y: Tidak Signifikan.,	X1: Sig. 0.000. X2: Sig. 0.906 > 0.05. X1 & X2 Y (Simultan): Sig. 0.000.
5.	Dampak Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Perum BULOG (Itriyah & Audya Sasi Putria Fazrin, 2025)	Kualitatif, Observasi (Pengabdian Masyarakat),	Budaya Organisasi (AKHLAK)	Motivasi Kerja	Budaya Organisasi (AKHLAK) Motivasi Kerja: Kontribusi Positif dalam meningkatkan semangat kerja.	Implementasi belum merata; Motivasi intrinsik belum optimal.,

6.	Realising inclusive human resource management the role of organizational culture and gender in enhancing well being and reducing stress (Shinta Ratnawati <i>et al.</i> , 2025)	Kuantitatif, SEM-PLS, Sampel (N=172)	Budaya Organisasi (BO), Dukungan Sosial (DS), Gender (Moderator)	Kesejahteraan Psikologis (KP), Stres	BO KP: Signifikan. DS KP: Signifikan. BO Stres: Signifikan. DS Stres: Signifikan.	Semua - values langsung . Gender memoderasi BO Stres dan DS Stres.
7.	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Work-Life Balance</i> , dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Green Nature Indonesia (Adien <i>et al.</i> , 2024)	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda, Sampel (N=85)	Budaya Organisasi (X1), <i>Work-Life Balance</i> (X2), Kepuasan Kerja (X3)	Kinerja Karyawan (Y)	X1 Y: Positif Signifikan. X2 Y: Tidak Signifikan,. X3 Y: Positif Signifikan,.	X1: Sig. 0.032. X2: Sig. 0.176. X3: Sig. 0.011. X1 & X3 Y (Simultan): Sig. 0.000.
8.	Budaya Organisasi Pembelajaran sebagai Moderator Hubungan antara <i>Core Self-Evaluation</i> (CSE) dengan Kreativitas Karyawan (Adwi <i>et al.</i> , 2021)	Kuantitatif, Analisis Moderasi (Hayes), Sampel (N=179)	<i>Core Self-Evaluation</i> (CSE), Budaya Organisasi Pembelajaran (OLC-Moderator)	Kreativitas Karyawan	CSE Kreativitas: Signifikan. OLC (Moderator): Tidak ada efek interaksi signifikan,.	CSE: (dalam model moderasi). CSE & OLC Kreativitas (Simultan): Sig. 0.000.
9.	Implementasi Budaya Kerja, Motivasi dan Kinerja Karyawan di Era Revolusi Industri 4.0 pada OttoPay Yogyakarta (Fitri Wahyuningtyas & Valena, 2023)	Kualitatif, Wawancara Mendalam, Observasi	Budaya Kerja, Motivasi	Kinerja Karyawan Era Industri 4.0	Budaya kerja berubah dari <i>Offline</i> ke <i>Online</i> . Motivasi ditingkatkan melalui pelatihan digital. Budaya kerja dominan: Tanggung Jawab dan Komunikasi yang baik,.	Penemuan kualitatif.
10.	Implementasi Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Kantor Pencarian dan Pertolongan (BASARNAS) Kelas B Nias (Erwin Sah Putra Zebua <i>et al.</i> , 2024)	Kualitatif, Studi Kasus, Wawancara Mendalam,	Implementasi Budaya Organisasi (BO)	Kinerja Pegawai	Implementasi BO (Kerjasama, Tanggung Jawab, Inovasi) Kinerja Pegawai: Berdampak Positif,.	Penemuan kualitatif.
11.	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap	Kuantitatif, Regresi Berganda, Sampel (N=69)	Budaya Organisasi (), Pengembangan Karir ()	Prestasi Kerja (Y)	Y: Positif Signifikan,. Y: Tidak Signifikan,.	: Sig. 0.033 < 0.05. : Sig. 0.123 > 0.05. &

	Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas PUPR Kabupaten Bima (Putri & Wulandari, 2023)					Y (Simultan): Sig. 0.100 > 0.05.
12.	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur (Hasrat Putera Damai Daeli, 2024)	Kuantitatif, Regresi Berganda, Sampel (N=200),	Kepemimpinan Transformatif (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi Kerja (X3)	Kinerja Karyawan (Y)	X1 Y: Positif Signifikan. X2 Y: Positif Signifikan. X3 Y: Positif Signifikan.	Semua -values Sig. 0.000 < 0.05. .
13.	The Impact of Organizational Culture on Employee Performance A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development (Pham <i>et al.</i> , 2024)	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda, Sampel Perusahaan (N=162)	10 Faktor Budaya Organisasi (X1-X10)	Kinerja Karyawan (Y)	5 Faktor Budaya Organisasi (Gaya Kepemimpinan dan Pembagian Wewenang, Nilai Perusahaan, Fokus Kehidupan Manusia, Keyakinan Karyawan, Hubungan dengan Lingkungan Bisnis) Y: Positif Signifikan.,.	-values faktor signifikan . Faktor artefak (X1, X2, X3) tidak signifikan.
14.	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kualitas SDM, Motivasi Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai (Faishol Zuhri <i>et al.</i> , 2022)	Kuantitatif, Regresi Berganda, Sampel (N=100)	Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kualitas SDM (X3), Motivasi Kerja (X4)	Kinerja Pegawai (Y)	X1, X2, X3, X4 Y: Positif Signifikan (Parsial dan Simultan),.	Semua Sig. Parsial . Simultan: Sig. .
15.	Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Ayu Kurnianingtyas Yudha <i>et al.</i> , 2023)	Kuantitatif, Analisis Jalur, Sampel Jenuh (N=30)	Budaya Organisasi (BO), Kepuasan Kerja (KP - Mediator)	Kinerja Pegawai (Y)	BO KP: Positif Signifikan. KP Y: Positif Signifikan. BO KP Y: KP memediasi.	Uji Sobel Sig. .

16.	Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Airyq <i>et al.</i> , 2023)	Kuantitatif, SEM-PLS, Sampel Jenuh (N=38)	Kompetensi (X1), Kepemimpinan (X2), Budaya Organisasi (X3)	Kinerja SDM (Y)	X1 (Kompetensi) Y: Positif Signifikan., X3 (BO) Y: Positif Signifikan., X2 (Kepemimpinan) Y: Tidak Signifikan., X2 X3 (BO): Positif Signifikan.,	Kompetensi Y: . BO Y: . Kepemimpinan Y: .
17.	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Penyiaran Publik TVRI (Imania & Lestari, 2025)	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda, Sampel Jenuh (N=40)	Budaya Organisasi (X1), Pengembangan SDM (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	X1 Y: Positif Tidak Signifikan., X2 Y: Positif Signifikan.,	X1: Sig. 0.058 > 0.05. X2: Sig. 0.001 < 0.05. X1 & X2 Y (Simultan): Sig. 0.001 < 0.05.
18.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Widya <i>et al.</i> , 2024)	Kajian Literatur Kualitatif	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Budaya organisasi yang stabil dan suportif memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.	Penemuan kualitatif.
19.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai di PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi (Nasution & Edward, 2022)	Kuantitatif, PLS, Sampel Jenuh (N=57)	Budaya Organisasi (BO), Kepuasan Kerja (KP - Mediator)	Komitmen Pegawai (K)	BO KP: Positif Signifikan. BO K: Positif Signifikan. KP K: Positif Signifikan. BO KP K: KP memediasi.	Semua - values langsung . Mediasi: .
20.	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk (Lutfiana <i>et al.</i> , 2024)	Kuantitatif, Analisis Jalur, Sampel (N=100)	Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Motivasi Kerja (X3 - Mediator)	Prestasi Kerja (Y)	X1 X3: Positif Signifikan. X2 X3: Positif Signifikan. X1 Y: Positif Signifikan. X2 Y: Positif Signifikan. X3 Y: Positif Signifikan.	Semua ,,,,.

3.2 Bagaimana Budaya Organisasi Membentuk Lingkungan Workplace Learning: Peluang dan Tantangan

Budaya organisasi merupakan variabel kontekstual krusial yang secara dualistik berfungsi memfasilitasi atau menghambat *workplace learning* (pembelajaran di tempat kerja), terutama dalam

konteks pembelajaran informal (*Informal Workplace Learning/IWL*) dan pengaturan diri (*Self-Regulated Workplace Learning/SRWL*). Budaya yang suportif dan berorientasi pada pembelajaran (*Organizational Learning Culture*) memfasilitasi *workplace learning* dengan meningkatkan keyakinan motivasi diri (*mastery-approach goal orientation*), yang mendorong karyawan untuk proaktif menetapkan tujuan, merencanakan, dan memonitor proses pembelajaran mereka sendiri (SRWL) (Kittel *et al.*, 2021). Budaya yang mendukung dialog, kerja sama, dan berbagi pengetahuan secara simultan memperkuat ekosistem pembelajaran organisasi (Sudewfo & Amini, 2025), dan menciptakan lingkungan psikologis yang aman, memungkinkan individu (terutama pendatang baru) untuk mengajukan pertanyaan dan mengambil inisiatif proaktif (Mitschelen & Kauffeld, 2025). Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku, hierarkis, dan birokratis cenderung menghambat *workplace learning* karena menjadi penghalang utama transformasi kebijakan SDM (Sangapan & Manurung, 2025), serta membatasi ruang eksperimen yang merupakan inti dari pembelajaran berbasis pengalaman (Sudewfo & Amini, 2025). Lebih lanjut, pendekatan pembelajaran formal (*Formal Workplace Learning/FWL*), meskipun memberikan struktur dan mengurangi ketidakpastian (Mitschelen & Kauffeld, 2025), dapat secara paradoks membatasi SRWL ketika tujuan, konten, dan proses pembelajaran ditetapkan secara eksternal (Kittel *et al.*, 2021). Format yang pasif seperti buku panduan atau modul *e-learning* berbasis budaya cenderung tidak memicu perilaku SRWL seperti refleksi dan penetapan tujuan mandiri (Mitschelen & Kauffeld, 2025), sementara penekanan berlebihan pada penghargaan ekstrinsik dapat mengurangi otonomi dan motivasi intrinsik yang diperlukan untuk pembelajaran mendalam (Itriyah & Audya Sasi Putria Fazrin, 2025). Oleh karena itu, efektivitas *workplace learning* sangat bergantung pada sejauh mana budaya organisasi mampu mendorong inisiatif individu dan fleksibilitas dalam menavigasi peluang pembelajaran yang terstruktur maupun tidak terstruktur (Sangapan & Manurung, 2025).

3.3 Penentuan Elemen Budaya yang Paling Kritis dalam Mendukung Proses Belajar di Tempat Kerja

Budaya organisasi yang efektif dalam mendukung proses belajar di tempat kerja (*workplace learning*), terutama yang mengarah pada Pembelajaran yang Diatur Sendiri (*Self-Regulated Learning/SRWL*) dan Pembelajaran Informal (*Informal Workplace Learning/IWL*), dicirikan oleh beberapa elemen krusial. Secara fundamental, Budaya Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning Culture/OLC*) adalah faktor kontekstual paling kritis yang secara tidak langsung meningkatkan SRWL dan IWL (Kittel *et al.*, 2021).

Budaya yang mendukung pembelajaran memungkinkan karyawan merasa aman, terbuka, dan didorong untuk mengembangkan diri (Mitschelen & Kauffeld, 2025). Elemen budaya yang paling kritis meliputi:

1. Dukungan terhadap Otonomi dan Inisiatif (Agency): Budaya yang mendukung SRWL memungkinkan karyawan memberdayakan diri sendiri dan menerapkan strategi SRWL (Kittel *et al.*, 2021). Keterlibatan proaktif dalam pembelajaran (seperti mengajukan pertanyaan, mencari klarifikasi, dan memulai pertemuan tindak lanjut) merupakan indikator SRWL yang sering muncul dalam lingkungan yang mendukung (Mitschelen & Kauffeld, 2025). Budaya yang mendukung otonomi dan umpan balik berhubungan dengan peningkatan *self-efficacy* dan *mastery-approach goal orientation*, yang merupakan motivasi kunci untuk memulai SRL (Kittel *et al.*, 2021).
2. Mendorong Inovasi, Kolaborasi, dan Keterbukaan: Budaya yang menekankan nilai-nilai seperti kolaborasi (kerja sama), inovasi, dan keterbukaan (dialog) menciptakan lingkungan dinamis yang memperkuat ekosistem pembelajaran (Nurhayati, 2022). Inovasi secara konsisten diidentifikasi sebagai indikator Budaya Organisasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja (Airyq *et al.*, 2023). Dalam konteks pembelajaran, budaya yang mempromosikan kolaborasi dan kerja sama tim memungkinkan karyawan berbagi pengetahuan dan belajar dari satu sama lain, mendukung IWL berbasis sosial (Pratami, 2024).
3. Dukungan Relasional dan Sosial: Budaya yang inklusif, harmonis, dan suportif secara relasional (termasuk dukungan dari manajer dan rekan kerja) sangat penting untuk mendorong perilaku belajar proaktif (Kittel *et al.*, 2021). Dukungan ini menciptakan rasa aman psikologis yang diperlukan bagi pendatang baru untuk berani bertanya dan

berinisiatif, memperkuat hasil pembelajaran langsung (Mitschelen & Kauffeld, 2025). Selain itu, budaya yang mendorong kerja sama yang baik dan menjaga kepercayaan antarpegawai secara nyata dapat meningkatkan kreativitas tim, yang merupakan hasil dari proses belajar (Sangapan *et al.*, 2025).

Secara ringkas, elemen budaya yang paling kritis adalah yang memfasilitasi rasa otonomi (seperti otonomi, *self-efficacy*, dan *mastery goal orientation*) dan mendorong interaksi sosial yang konstruktif (kolaborasi dan dukungan umpan balik) (Kittel *et al.*, 2021). Kehadiran elemen-elemen ini memastikan bahwa pembelajaran tidak hanya terstruktur (formal) tetapi juga secara aktif diarahkan sendiri dan dieksplorasi (informal) oleh individu (Mitschelen & Kauffeld, 2025).

4. KESIMPULAN

Kajian literatur ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi dalam menentukan keberhasilan implementasi workplace learning. Berdasarkan sintesis dari 20 studi empiris dan konseptual melalui metode naratif, ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki peran dualistik, yaitu sebagai fasilitator sekaligus penghambat utama pembelajaran di tempat kerja. Budaya yang adaptif, berorientasi pembelajaran, dan mendukung psychological safety terbukti mendorong self-regulated learning, inisiatif proaktif, serta kolaborasi terbuka. Sebaliknya, budaya yang kaku, hierarkis, dan birokratis justru menghambat pembelajaran karena membatasi eksperimen, menghalangi transformasi kebijakan SDM, serta mengurangi otonomi dan motivasi intrinsik karyawan. Tiga elemen budaya yang paling kritis dalam mendukung workplace learning meliputi: (1) dukungan terhadap otonomi dan inisiatif, yang memberi ruang bagi karyawan untuk mengatur tujuan dan strategi belajarnya sendiri; (2) nilai kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan, yang menciptakan ekosistem dinamis bagi praktik berbagi pengetahuan dan pembelajaran sosial; dan (3) dukungan relasional dari manajer maupun rekan kerja yang membangun keamanan psikologis untuk bertanya, bereksperimen, dan merefleksikan pengalaman. Secara praktis, organisasi perlu secara sadar merancang budaya yang menekankan elemen-elemen tersebut, bukan hanya mengandalkan pelatihan formal. Peran manajemen puncak menjadi sangat penting dalam mencontohkan dan menginternalisasi nilai-nilai pembelajaran. Kajian ini memiliki keterbatasan, terutama karena cakupan literatur belum sepenuhnya komprehensif dan dominannya pendekatan kuantitatif dalam studi-studi yang dianalisis, sehingga konteks kualitatif mungkin belum tergali secara mendalam. Penelitian mendatang disarankan menggunakan pendekatan kualitatif atau mixed-methods serta memperhatikan konteks industri dan negara berbeda untuk memahami mekanisme budaya organisasi secara lebih spesifik. Secara keseluruhan, budaya organisasi bukan sekadar latar pendukung, tetapi merupakan sarana strategis yang aktif membentuk efektivitas workplace learning. Keberhasilan transformasi organisasi di era disrupsi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi menumbuhkan budaya yang menghidupkan pembelajaran berkelanjutan di setiap level.

REFERENCES

- Adien, C., Putri, A., Siwi Agustina, T., & Ekowati, D. (2024). ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, WORK-LIFE BALANCE DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. GREEN NATURE INDONESIA. *Jurnal Pijar Studi Manajemen Dan Bisnis*, 3(1). <https://e-journal.naurendigiton.com/index.php/pmb>
- Adwi, P., Shamara, M., & Etikariena, A. (2021). Budaya Organisasi Pembelajaran sebagai Moderator Hubungan antara Core Self-Evaluation dengan Kreativitas Karyawan Organizational Learning Culture as a Moderator of the Relationship between Core Self-Evaluation and Employee Creativity. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 12(1), 103–116. <https://doi.org/10.26740/jptt.v12n1.p103-116>
- Airyq, I. M., Hubeis, A. V. S., & Sukmawati, A. (2023). Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 285. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.285>
- Ayu Kurnianingtyas Yudha, D., Handayani Program Studi Manajemen, R., & Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti, S. (2023). PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Edunomika*, 08(01), 2023.

- Cintya Edwar, R. (2025). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN WOORI FINANCE CABANG KOTA SORONG. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 39–47.
- Erwin Sah Putra Zebua, Sukaaro Waruwu, Peringatan Harefa, & Fatolosa Hulu. (2024). Implementasi Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Kantor Pencarian dan Pertolongan (BASARNAS) Kelas B Nias. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 3(3), 103–122. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v3i3.3734>
- Faishol Zuhri, M. A., Hubeis, M., & Kunci, K. (2022). BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA, MOTIVASI KERJA DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 8(2), 233–242. <https://doi.org/10.34203/jimfe>
- Fitri Wahyuningtyas, Y., & Valena, V. (2023). IMPLEMENTASI BUDAYA KERJA, MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 PADA OTTOPAY YOGYAKARTA. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha*, 3(1).
- Hasrat Putera Damai Daeli. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal TADBIR PERADABAN*, 2(Kepemimpinan Transformasional), 4–10.
- Imania, S., & Lestari, T. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Penyiaran Publik TVRI. *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(4), 521–529. <https://doi.org/10.63921/jmaeka.v1i4.229>
- Itriyah, & Audya Sasi Putria Fazrin. (2025). Dampak Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Perum BULOG Kantor Wilayah Divisi Regional Sumsel & Babel Kota Palembang. *Jurnal Abdimas Kartika Wijayakusuma*.
- Kittel, A. F. D., Kunz, R. A. C., & Seufert, T. (2021). Self-Regulation in Informal Workplace Learning: Influence of Organizational Learning Culture and Job Characteristics. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.643748>
- Lutfiana, D., Dan, S., Faisal, A., Dan, M., Magister, D., & Unsurya, M. (2024). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI , GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN PT. BANK DANAMON INDONESIA, TBK. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia* |, 13.
- Mitschelen, A., & Kauffeld, S. (2025). Workplace learning during organizational onboarding: integrating formal, informal, and self-regulated workplace learning. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3. <https://doi.org/10.3389/forpg.2025.1569098>
- Nasution, A. S., & Edward, E. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Di Pt.Sucofindo (Persero) Cabang Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(04), 860–870. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i04.16171>
- Nurhayati. (2022). Pembelajaran Terintegrasi di Tempat Kerja – Kesiapan Penerapan Action Learning di BMKG. *Jurnal Widyaaiswara Indonesia*, 3(3), 141–150. <https://doi.org/10.56259/jwi.v3i3.148>
- Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T., & Nguyen, N. A. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. *Sustainability (Switzerland)*, 16(15). <https://doi.org/10.3390/su16156366>
- Pratami, E. I. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan pengalaman kerja terhadap kompetensi dan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Rawas. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 354–367. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1165>
- Putri, M., & Wulandari, W. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas PUPR Kabupaten Bima. *Vifada Management and Social Sciences*, 1(1), 01–10. <https://doi.org/10.70184/xyb0g342>
- Sangapan, L. H., & Manurung, H. A. (2025). PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK. *Jurnal Strategi Dan Sumber Daya Manusia*, 1(1), 10–23.
- Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., Haymans Manurung, A., & Manurung, A. (2025). Komunikasi Interpersonal di Tempat Kerja: Temuan Empiris dari Pendekatan Systematic Literature Review. *Jurnal Komunikasi Dan Ilmu Sosial*. <https://doi.org/10.38035/jkis.v3i3>
- Saridawati, Mawar Mariska Wijaya, Nuning Yuniar, Tarisa Nurputri Hasanah, & Sheilla Yoanisa Mefia. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Tempat Kerja. *Jurnal Global Ilmiah*.
- Shinta Ratnawati, Ipuk Widayanti, & Sofyan Ashari Nur. (2025). REALISING INCLUSIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND GENDER IN ENHANCING WELL-BEING AND REDUCING STRESS. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Sudewfo, P. A., & Amini, S. (2025). ANALYSIS OF INTEGRATED AND COLLABORATIVE WORKPLACE LEARNING CONCEPTS AS AN IMPLEMENTATION OF WORKINTEGRATED

- LEARNING FOR CIVIL SERVANTS (ASN). *Jurnal Administrasi Negara*, 31(1).
www.onlinedoctranslator.com
- Taufiq, Y., & Maya Dora, Y. (2025). PENGARUH KETERLIBATAN TRAINING DAN INFORMAL WORKPLACE LEARNING TERHADAP KOMPETENSI KEPEMIMPINAN PADA BUMN X KLASER KESEHATAN. *JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi)*, 9(2), 2025. <https://ekonomi.republika.co.id/berita>
- Widya, P., Pratama, R., & Assyahri, W. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora (Isora)*, 2, 59–68. <https://isora.tpublising.org/index.php/isora>