

Dampak Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Organisasi pada Bank Sulselbar Mamuju tengah

Karmila¹, Andi Batary Citta², Hernita³

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lasharan Jaya

kmila3756@gmail.com, andibatarycitta@gmail.com, hernita@stimlasharanjaya.ac.id

Published: December, 2025

ABSTRAK

Globalization and technological advancements require the banking sector to maintain high-quality human resources to remain competitive. Bank Sulselbar Mamuju Tengah Branch has experienced a decline in organizational performance over the past five years, which is suspected to be influenced by inadequate training design, limited on-the-job training, and ineffective delivery styles in employee development programs. This study aims to examine the effects of training design, on-the-job training, and delivery style on organizational performance through the mediating role of training and development at Bank Sulselbar Mamuju Tengah Branch. A quantitative approach was employed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data were collected through questionnaires distributed to 100 permanent and contract employees, and analyzed using SmartPLS software. The findings indicate that training design, on-the-job training, and delivery style significantly affect both training and development, as well as organizational performance. Moreover, training and development play a mediating role in strengthening the relationship between independent variables and organizational performance. Training and development are crucial in enhancing organizational performance. Therefore, the management of Bank Sulselbar is recommended to improve structured training design, increase the implementation of on-the-job training, and adopt more interactive and employee-centered delivery styles.

Keywords: Training Design, On-the-Job Training, Delivery Style, Training and Development, Organizational Performance

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Globalisasi menuntut adanya proses perkembangan teknologi yang cepat dan dinamis di berbagai sektor kehidupan tak terkecuali dalam bisnis perbankan. Bisnis perbankan merupakan bisnis yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi, sehingga memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas agar tetap eksis dan mampu menghadapi persaingan. Perusahaan berharap karyawan yang berkualitas dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal dengan biaya yang efisien. Semakin tinggi kualitas karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat mendorong peningkatan efektivitas dan efisiensi dari output yang akan dihasilkan oleh karyawan (Dessler, 2018).

Menurut keban (2019) kinerja merupakan terjemahan dari “Performance” yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk rasa atau prestasi. Kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan. Berdasarkan teori Goal Setting Theory yang dikembangkan oleh Locke kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program, kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi, Bastian (2019).

Tinggi rendahnya kinerja pada karyawan akan menentukan tinggi rendahnya kinerja perusahaan yang akan menjadi indikator keberhasilan perusahaan. Masalah kinerja inilah yang dialami oleh PT. Bank Sulselbar Cabang Mamuju Tengah. Perusahaan menghendaki kinerja pada karyawannya tinggi, tetapi berdasarkan hasil survey dan observasi terkait kinerja karyawan dari tahun 2018 sampai dengan tahun

2023 diketahui bahwa telah terjadi penurunan terhadap kinerja Bank Sulselbar Mamuju Tengah pada karyawannya terkait Operasional.

faktor yang menyebabkan kinerja perusahaan pada Bank Sulselbar cabang mamuju mengalami penurunan dipengaruhi oleh kurangnya Desain Pelatihan, On The Job Training dan Gaya Penyampaian yang dimana berdasarkan hasil observasi awal di Bank Sulselbar terkait desain pelatihan pada bank sulselbar masih kurang dalam merancang program pelatihan yang spesifik dan terstruktur untuk memenuhi kebutuhan pelatihan karyawannya. Sehingga karyawan merasa jenuh dengan pelatihan yang masih memakai pola lama tidak ada inovasi di dalamnya, sehingga membuat karyawan sulit dalam mendapatkan hasil yang baik. Menurut (Ginsberg, 2019). Desain pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan karyawan, karena dampak dari desain pelatihan memainkan peran yang sangat penting dalam kinerja karyawan dan organisasi. Begitupun sebaliknya apabila desain pelatihan yang buruk maka akan menyebabkan hilangnya waktu luang dan materi yang di laksanakan oleh perusahaan (Tsaur dan Lin,2020). Selain itu faktor kedua yang menyebabkan penurunan kinerja pada Bank Sulselbar yakni on the job training, salah satu metode yang sering digunakan perusahaan dalam meningkatkan kinerja adalah On the Job Training. yang dimaksud dengan on the job training yaitu suatu proses yang terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap karyawan. Dengan kata lain, on the job training yaitu metode pelatihan dengan cara calon pekerja atau pekerja ditempatkan pada situasi pekerjaan yang sebenarnya, di bawah bimbingan serta pengawasan dari pegawai senior atau yang sudah berpengalaman ataupun seorang supervisor (metode yang mengajarkan calon pekerja tersebut di pekerjaan yang sebenarnya) (Risky, 2014). Namun di Bank Sulselbar masih sangat kurang dalam menerapkan metode On the Job Training ini sehingga pegawai sulit dalam mengembangkan kemampuannya dikarenakan hal yang dikerjakan hanya sesuai dengan instruksi pegawai atau senior di Bank tersebut tanpa adanya pelatihan.

Faktor ketiga adalah Gaya penyampaian adalah bagian yang sangat penting dalam pelatihan dan pengembangan (Carlos A.Primo Braga, 2011) karyawan sangat sadar akan gaya penyampaian Michael Armstrong, 2020). Jika seorang tidak menyampaikan pelatihan dengan gaya yang mengesankan dan tidak menarik perhatian penonton, berarti dia membuang-buang waktu. Menurut (Mark A. Griffin dkk 2018). penting bagi seorang pelatih untuk melibatkan audiensnya selama sesi pelatihan, gaya penyampaian sangatlah berarti dalam pelatihan dan pengembangan.

Penelitian ini, menambahkan variabel pelatihan dan pengembangan sebagai variabel intervening karena berdasarkan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa walaupun program pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan produktivitas organisasi. Namun, masih ada industri perbankan yang belum memberikan perhatian cukup terhadap program ini, sehingga potensi peningkatan keterampilan dan kompetensi karyawan belum sepenuhnya terpenuhi.

Merujuk pada fakta lapangan dan inkonsistensi perbedaan temuan penelitian menggambarkan masih terdapat persoalan berkaitan dengan variabel-variabel tersebut dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Masih terdapat Gap penelitian yang membahas pelatihan dan pengembangan khususnya pada industri perbankan. Untuk menjawab masalah tersebut maka peneliti menambahkan variabel pelatihan dan pengembangan sebagai variabel intervening. Model ini menurut peneliti lebih tepat karena kinerja organisasi merupakan sebuah kinerja yang diciptakan melalui suatu proses yang panjang dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dimulai dengan eksplorasi teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan Pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja . Variabel-variabel yang dilibatkan dalam penelitian ini:

1. Desain Pelatihan, (Michael Armstrong,2018)
2. On The Job Training, (Rahmi & Suryalena,2017)
3. Gaya Penyampaian ,(Lestari,2021)
4. Pelatihan dan Pengembangan, (Saydan,2006)
5. Robbins (dalam Sopiah & Sangadji, 2018)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada staf dalam organisasi. Kuesioner kami susun dengan menggunakan skala, sehingga kita bisa memperoleh data yang bersifat interval dengan memberikan skor atau nilai. Responden mengisi skor atau nilai sendiri pada setiap pertanyaan. Kuesioner terdiri dari pernyataan-pernyataan tertutup, namun juga didukung oleh pertanyaan terbuka untuk mengkonfirmasi pemahaman responden. Kami kemudian menganalisis data menggunakan analisis SEM PLS dan uji Sobel.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian, adalah Data primer adalah data kualitatif dan data kuantitatif yang diperoleh secara langsung pada lokasi atau tempat penelitian. data ini diperoleh pada proses observasi dan dari salah satu karyawan pada Bank Sulselbar Mamuju Tengah. Dengan cara menyebarkan kuesioner dan sejumlah pertanyaan yang dijawab dengan sebaik mungkin. Data sekunder adalah data yang bersifat menunjang bahasan dan analisis baik dalam bentuk laporan dan dokumentasi maupun literature yang berhubungan dengan penulisan ini. data sekunder ini diperoleh dari dokumen-dokumen yang berasal dari Pt Bank Sulselbar Mamuju Tengah, maupun bersumber dari luar Bank Sulselbar Mamuju Tengah Provinsi Sulawesi Barat seperti: buku, media lainnya yang meliputi sejarah organisasi, struktur organisasi, visi dan misi, serta dokumen lainnya. Metode-metode yang digunakan dalam penelitian yaitu Observasi, Kuesioner dan Interview

Populasi dalam penelitian ini merupakan wilayah yang ingin diteliti oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2016) populasi merupakan himpunan yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi umum dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Sulselbar Cabang Mamuju tengah. Sementara itu populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dan kontrak PT Bank Sulselbar Cabang Mamuju tengah berjumlah total 100 orang.

Menurut Sugiyono (2016) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel tersebut sebagai perwakilan, harus mempunyai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat pada populasi. Menurut Arikunto (2016) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10%-15% atau 20%-25% dari jumlah populasinya. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode Nonprobability Sampling dengan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2016) yang dimaksud Non probability Sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel. Menurut Sugiyono (2016) Teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel pada penelitian ini diambil dari jumlah populasi sasaran yaitu 100 orang.

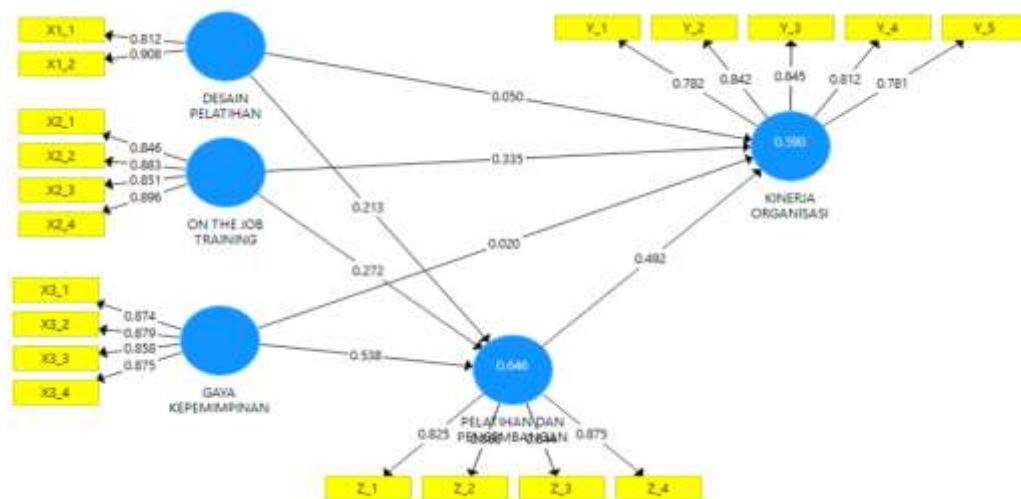
Menurut Creswell, (2014) Analisis data merupakan sebuah proses sistematis untuk mencari dan menyusun data yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi. Teknik analisis data digunakan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

Pengelolaan data pada penelitian ini akan menggunakan Software SmartPLS 3.2.7 Structural Equation Modelling (SEM) merupakan metode statistik multivariat yang dirancang untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan mempertimbangkan pengaruh variabel laten (tidak terukur). Kemampuan SEM terletak pada pengukuran efek langsung dan tidak langsung antar variabel, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang hubungan antar variabel dalam suatu model (Kline, 2011).

HASIL PENELITIAN

Analisis data pada penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan structural equation modelling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Adapun tahapan analisis datanya adalah Evaluasi outer model, evaluasi inner model, dan pengujian hipotesis.

- 1) Outer Model Berikut adalah gambar yang menunjukkan hasil uji model pengukuran konstruk refleksi (outer Model):



Gambar 4 2.
Uji Model Pengukuran Kontruk Refleksi

Hasil uji outer model menunjukkan bahwa indikator memiliki nilai loading di atas kriteria yang ditetapkan (umumnya $\geq 0,7$), maka dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut layak digunakan.

- 2) Uji validitas konstruk reflektif merupakan tahap penting dalam rangka menilai sejauh mana indikator-indikator penelitian mampu benar-benar mengukur konstruk laten yang dimaksud. nilai AVE (Average Variance Extracted) yang menunjukkan proporsi varian indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Indikator dianggap valid apabila memiliki nilai loading factor lebih dari 0,70 dan AVE lebih besar dari 0,50 yang artinya indikator tersebut mampu memberikan penjelasan yang memadai terhadap variabel yang diukur. Berikut adalah hasil uji validitas konstruk yang dilakukan oleh peneliti:

Uji validitas konstruk reflektif

Item	Outer Loading	AVE	Keterangan
X1_1	0.812	0.742	Valid
X1_2	0.908		Valid
X2_1	0.846	0.759	Valid
X2_2	0.883		Valid
X2_3	0.851		Valid
X2_4	0.896		Valid
X3_1	0.874	0.661	Valid
X3_2	0.879		Valid
X3_3	0.858		Valid
X3_4	0.875		Valid
Y_1	0.782	0.756	Valid
Y_2	0.842		Valid
Y_3	0.845		Valid
Y_4	0.812		Valid
Y_5	0.781		Valid
Z_1	0.825	0.727	Valid
Z_2	0.866		Valid

Item	Outer Loading	AVE	Keterangan
Z_3	0.844		Valid
Z_4	0.875		Valid

Berdasarkan hasil uji validitas konstruk reflektif, seluruh indikator pada variabel penelitian memiliki nilai outer loading di atas 0,70 serta nilai AVE lebih besar dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk variabelnya dengan baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memenuhi syarat validitas konstruk reflektif.

3) Uji Validitas Diskriminan Refleksi Variabel penelitian

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa konstruk laten dalam penelitian benar-benar bersifat berbeda satu sama lain, sehingga setiap variabel hanya diukur oleh indikator-indikator yang sesuai dengan konstruksinya. Berikut adalah hasil uji validitas diskriminan yang dilakukan oleh peneliti:

Uji validitas diskriminan

	X1	X2	X3	Z	Y
X1	0.862				
X2	0.404	0.871			
X3	0.421	0.518	0.813		
Z	0.323	0.365	0.623	0.869	
Y	0.518	0.724	0.712	0.537	0.853

Hasil uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE dari masing-masing variabel lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel. Kondisi ini menandakan bahwa setiap variabel dalam penelitian memiliki perbedaan yang jelas dengan variabel lainnya dan mampu menjelaskan konsep yang diukur secara spesifik. Dengan demikian, instrumen penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

4) Uji Realibilitas

Uji reliabilitas biasanya dievaluasi menggunakan nilai Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha. Nilai CR dianggap memadai apabila lebih besar dari 0,7, sedangkan Cronbach's Alpha dapat diterima jika berada di atas 0,6 untuk penelitian eksploratif atau di atas 0,7 untuk penelitian konfirmatori. Selain itu, konsistensi indikator juga diperkuat dengan nilai AVE yang mencerminkan validitas konvergen.

Uji reliabilitas

Variabel	Composite Reliability
Desain Pelatihan	0.852
Gaya Penyampaian	0.927
Kinerja Organisasi	0.907
On The Job Training	0.925
Pelatihan dan Pengembangan	0.914

Hasil uji reliabilitas memperlihatkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai composite reliability di atas 0,70. Hal ini membuktikan bahwa setiap variabel penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan. Dengan demikian, instrumen penelitian ini terbukti reliabel dan layak digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

1) Hasil Uji Struktural (Inner Model)

Model struktural atau inner model dalam PLS-SEM berfungsi untuk menguji hubungan antar konstruk laten, yang pada umumnya diformulasikan dalam bentuk hipotesis penelitian. Evaluasi inner model dilakukan untuk menilai sejauh mana variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen melalui jalur hubungan yang ditetapkan dalam model konseptual. Pengujian inner model melibatkan beberapa kriteria evaluasi, antara lain nilai R-Square (koefisien determinasi) yang menunjukkan seberapa besar proporsi varian konstruk dependen yang dapat dijelaskan oleh konstruk independen, nilai Q-Square (predictive relevance) yang menilai kemampuan prediksi model, serta nilai path coefficient yang mengukur kekuatan dan arah hubungan antar variabel.

1. Uji F Square

Jika nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel pada tingkat signifikansi tertentu, maka hipotesis nol ditolak, yang berarti model regresi layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel. Berikut adalah hasil uji F Square di dalam penelitian ini:

	Kinerja Organisasi	Pelatihan dan Pengembangan
Desain Pelatihan	0.004	0.103
Gaya Penyampaian	0.000	0.634
On The Job Training	0.193	0.173
Pelatihan dan Pengembangan	0.209	

Hasil uji F Square menunjukkan bahwa variabel On The Job Training dan Pelatihan dan Pengembangan memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja organisasi, sedangkan Desain Pelatihan dan Gaya Penyampaian memberikan kontribusi yang relatif kecil. Hal ini berarti peningkatan kinerja organisasi pada Bank Sulselbar Mamuju Tengah lebih banyak dipengaruhi oleh penerapan pelatihan langsung di tempat kerja serta keseluruhan program pelatihan dan pengembangan yang dijalankan.

2. Uji R Square

Nilai R-Square berada pada rentang 0 hingga 1, di mana semakin mendekati 1 menunjukkan bahwa kemampuan prediktif model semakin baik. Namun demikian, nilai yang tinggi tidak selalu menandakan model yang paling tepat, karena kemungkinan adanya masalah multikolinearitas atau overfitting. Oleh karena itu, interpretasi R-Square sebaiknya dipadukan dengan uji asumsi klasik serta statistik lain untuk memperoleh kesimpulan yang lebih komprehensif. Berikut adalah hasil uji R square yang dilakukan oleh peneliti:

Uji R Square		
	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Organisasi	0.590	0.573
Pelatihan dan Pengembangan	0.646	0.635

Hasil uji R Square memperlihatkan bahwa model penelitian ini memiliki kekuatan yang baik, dengan 59% variasi kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabel dalam penelitian, sedangkan 64,6% variasi pelatihan dan pengembangan juga dapat dijelaskan oleh indikator yang digunakan. Temuan ini menunjukkan bahwa model yang dibangun cukup kuat untuk menjelaskan hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja organisasi di Bank Sulselbar Mamuju Tengah.

5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan tahap yang sangat penting dalam penelitian kuantitatif berbasis analisis statistik, termasuk dalam pendekatan Partial Least Squares (PLS) yang diimplementasikan melalui perangkat lunak SmartPLS.

Uji Hipotesis Langsung

Uji hipotesis langsung adalah proses pengujian hubungan antar variabel yang terjadi secara langsung tanpa adanya variabel perantara (mediator) atau variabel moderasi yang ikut memengaruhi jalannya hubungan tersebut.

Uji Hipotesis Langsung

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Desain Pelatihan -> Kinerja Organisasi	0.600	0.549
Desain Pelatihan -> Pelatihan dan Pengembangan	3.571	0.000
Gaya Penyampaian -> Kinerja Organisasi	0.180	0.857
Gaya Penyampaian -> Pelatihan dan Pengembangan	6.908	0.000
On The Job Training -> Kinerja Organisasi	3.730	0.000
On The Job Training -> Pelatihan dan Pengembangan	3.627	0.000
Pelatihan dan Pengembangan -> Kinerja Organisasi	3.931	0.000

Berikut adalah penjelasan dari hasil uji hipotesis langsung di atas:

H1: Desain Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi

Hasil uji menunjukkan nilai T-statistics sebesar 0,600 dengan p-value 0,549, sehingga pengaruh desain pelatihan terhadap kinerja organisasi dinyatakan tidak signifikan. Artinya, semakin baik desain pelatihan yang disusun, tidak akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Bank Sulselbar Mamuju Tengah.

H2: Desain Pelatihan berpengaruh signifikan Pelatihan dan Pengembangan

Nilai T-statistics sebesar 3,571 dengan p-value 0,000 menunjukkan bahwa desain pelatihan berpengaruh signifikan terhadap pelatihan dan pengembangan. Hal ini berarti desain pelatihan yang dirancang dengan tepat mampu meningkatkan efektivitas program pelatihan dan pengembangan di Bank Sulselbar Mamuju Tengah.

H3: Gaya Penyampaian berpengaruh signifikan Kinerja Organisasi

Uji statistik menghasilkan nilai T-statistics 0.180 dengan p-value 0,857, menandakan bahwa gaya penyampaian tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan kata lain, semakin baik gaya penyampaian instruktur, hal tersebut tidak akan berpengaruh pada kinerja organisasi di Bank Sulselbar Mamuju Tengah.

H4: Gaya Penyampaian tidak berpengaruh signifikan Pelatihan dan Pengembangan

Hasil uji dengan nilai T-statistics sebesar 6,908 dan p-value 0,000 menunjukkan bahwa gaya penyampaian memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap pelatihan dan pengembangan. Artinya, gaya penyampaian yang jelas, menarik, dan mudah dipahami sangat mendukung keberhasilan pelatihan dan pengembangan pada Bank Sulselbar Mamuju Tengah.

H5: On The Job Training berpengaruh signifikan Kinerja Organisasi

Dengan nilai T-statistics 3,730 dan p-value 0,000, dapat disimpulkan bahwa on the job training

berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini membuktikan bahwa pelatihan langsung di tempat kerja mampu meningkatkan keterampilan dan pada akhirnya memperbaiki kinerja organisasi Bank Sulselbar Mamuju Tengah.

H6: On The Job Training berpengaruh signifikan Pelatihan dan Pengembangan

Nilai T-statistics sebesar 3,627 dengan p-value 0,000 menunjukkan bahwa on the job training berpengaruh signifikan terhadap pelatihan dan pengembangan. Artinya, semakin sering dan terarah pelatihan langsung dilakukan, maka semakin baik pula efektivitas pelatihan dan pengembangan karyawan pada Bank Sulselbar Mamuju Tengah.

H7: Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh signifikan Kinerja Organisasi

Hasil uji menunjukkan nilai T-statistics 3,931 dengan p-value 0,000, yang berarti pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan kompetensi karyawan sehingga berdampak positif pada kinerja organisasi di Bank Sulselbar Mamuju Tengah.

Uji Hipotesis Tidak langsung

Uji hipotesis tidak langsung adalah pengujian hubungan antar variabel yang melibatkan variabel perantara (mediator) atau variabel moderasi, sehingga pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak berlangsung secara langsung, tetapi melewati jalur tertentu yang diperantarai oleh variabel lain. Berikut adalah hasil uji hipotesis tidak langsung di dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti:

Uji hipotesis tidak langsung

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Desain Pelatihan -> Pelatihan dan Pengembangan -> Kinerja Organisasi	2.551	0.012
Gaya Penyampaian -> Pelatihan dan Pengembangan -> Kinerja Organisasi	3.414	0.001
On The Job Training -> Pelatihan dan Pengembangan -> Kinerja Organisasi	2.731	0.007

Berikut adalah penjelasan dari tabel uji hipotesis tidak langsung di atas:

H8: Pelatihan dan Pengembangan Memediasi Pengaruh Desain Pelatihan terhadap Kinerja Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa desain pelatihan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja organisasi melalui pelatihan dan pengembangan, dengan nilai T Statistics sebesar 2.551 dan P Values sebesar 0.012. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik desain pelatihan yang disusun, maka melalui proses pelatihan dan pengembangan yang tepat akan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara nyata.

H9: Pelatihan dan Pengembangan Memediasi Pengaruh Gaya Penyampaian terhadap Kinerja Organisasi

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa gaya penyampaian memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi melalui pelatihan dan pengembangan, dengan nilai T Statistics sebesar 3.414 dan P Values sebesar 0.001. Temuan ini menegaskan bahwa penyampaian materi yang efektif akan memperkuat kualitas pelatihan dan pengembangan sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

H10 Pelatihan dan Pengembangan Memediasi Pengaruh On The Job Training terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa on the job training berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja organisasi melalui pelatihan dan pengembangan, dengan nilai T Statistics sebesar 2.731 dan P Values sebesar 0.007. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan pelatihan kerja langsung di lapangan dapat memperkuat efektivitas pelatihan dan pengembangan sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi.

PEMBAHASAN

Terdapat pengaruh signifikan Desain Pelatihan terhadap kinerja Organisasi.

Pada hipotesis penelitian ini menunjukkan pengaruh Desain Pelatihan (X1) Terhadap Kinerja Organisasi (Y) hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ini ditolak. Yang berarti Desain Pelatihan tidak memberikan pengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada Bank Sulselbar Mamuju Tengah. penelitian ini bertentangan dengan teori Human Resource Management dan Goal Setting Theory dengan menunjukkan bahwa desain pelatihan, on the job training, serta gaya penyampaian merupakan faktor signifikan yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui perantara pelatihan dan pengembangan.

Desain pelatihan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja organisasi Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang berarti bahwa meskipun semakin baik rancangan pelatihan yang diterapkan, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Bachtiar 2021, Desain dan strategis pelaksanaan program pelatihan untuk capaian maksimal yang menekankan bahwa desain pelatihan kerja yang baik dapat memberikan capaian maksimal pada organisasi, terutama bila diimplementasikan secara konsisten dan sesuai dengan konteks organisasi.

Hasil uji menunjukkan nilai T-statistics sebesar 0,600 dengan p-value 0,549 sehingga pengaruh desain pelatihan terhadap kinerja organisasi dinyatakan tidak signifikan. Artinya, semakin baik desain pelatihan yang disusun, tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Bank Sulselbar Mamuju Tengah.

On the Job Training berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi

On the Job Training (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Y) Bank Sulselbar Mamuju Tengah, Nilai T-statistics sebesar 3,571 dengan p-value 0,000 menunjukkan bahwa on the job training berpengaruh signifikan terhadap pelatihan dan pengembangan. Artinya, semakin sering dan terarah pelatihan langsung dilakukan, maka semakin baik pula efektivitas pelatihan dan pengembangan karyawan pada Bank Sulselbar Mamuju Tengah.

yang mengindikasikan bahwa pelatihan yang dilakukan langsung di lingkungan kerja mampu meningkatkan kemampuan teknis dan adaptasi karyawan terhadap tugas-tugas operasional. Melalui metode pelatihan yang tepat, karyawan dapat belajar secara langsung dari pengalaman kerja nyata, sehingga hasil pembelajaran menjadi lebih aplikatif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa On the Job Training berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi diterima. Faktor yang paling berperan dalam hal ini adalah metode pelatihan, karena efektivitas penerapan metode yang sesuai menentukan keberhasilan peningkatan kompetensi dan produktivitas karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Ahmed & Ismail (2023) yang menyimpulkan bahwa pelatihan langsung di tempat kerja (on the job training) memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi karena memberikan pengalaman belajar yang kontekstual, langsung, dan aplikatif. Mereka menegaskan bahwa metode pelatihan ini memungkinkan karyawan memperoleh keterampilan praktis yang dapat langsung diterapkan dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari, mempercepat proses adaptasi terhadap sistem kerja, serta

meningkatkan efisiensi kerja. Pada Bank Sulselbar Mamuju Tengah, efektivitas on the job training tampaknya berhasil meningkatkan kemampuan teknis dan perilaku kerja karyawan, yang pada gilirannya memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, pelatihan jenis ini juga meningkatkan keterlibatan dan motivasi karena interaksi langsung antara pelatih dan peserta.

Gaya Penyampaian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi

Gaya penyampaian (X3) memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja (Y) organisasi Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang berarti bahwa hal ini mengindikasikan bahwa cara komunikasi dan penyampaian informasi oleh pimpinan atau manajemen dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai, namun kontribusinya relatif lemah atau belum cukup kuat untuk menghasilkan perubahan kinerja yang signifikan. Dengan kata lain, faktor ini mungkin mendukung kinerja, tetapi tidak menjadi penentu utama dalam peningkatan efektivitas operasional organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian, Suriadi Bakti Setiadi (2023) yang judul penelitiannya Gaya Komunikasi pimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja karyawan menekankan bahwa gaya penyampaian pelatihan yang dirancang secara komunikatif, interaktif, dan variatif mampu meningkatkan pemahaman serta motivasi peserta, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Tidak hanya menarik perhatian peserta, desain penyampaian yang efektif juga memastikan bahwa materi pelatihan dapat dipahami, diingat, serta diaplikasikan secara langsung dalam konteks pekerjaan sehari-hari, namun tidak berdampak pada kinerja.

Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi

Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi Bank Sulselbar Mamuju Tengah, menunjukkan bahwa program peningkatan kemampuan dan pengetahuan karyawan memiliki dampak nyata terhadap efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Pelatihan yang terencana dengan baik serta dikembangkan secara berkelanjutan akan menciptakan tenaga kerja yang kompeten, inovatif, dan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, hipotesis bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi diterima. Faktor yang paling berperan dalam hal ini adalah kualitas tenaga pengajar, karena instruktur yang profesional dan berpengalaman mampu mentransfer pengetahuan secara efektif dan memotivasi peserta untuk mencapai kinerja optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Nurul Hasanah 2021, Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang menyimpulkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur dan relevan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang fokus pada peningkatan kompetensi fungsional dan soft skill berdampak pada produktivitas, kepuasan kerja, serta peningkatan daya saing organisasi. Di Bank Sulselbar Mamuju Tengah, pelatihan dan pengembangan tampaknya telah difokuskan pada kebutuhan aktual organisasi, sehingga karyawan dapat meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi kesalahan operasional, serta meningkatkan kualitas layanan. Kombinasi antara peningkatan keterampilan teknis dan peningkatan motivasi kerja menjadi kunci utama mengapa pelatihan dan pengembangan berkontribusi besar terhadap kinerja organisasi.

Desain Pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Pelatihan dan Pengembangan

Desain pelatihan (X3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pelatihan dan pengembangan (Z) Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang berarti bahwa rancangan pelatihan yang baik menjadi landasan utama keberhasilan proses pengembangan sumber daya manusia. Desain yang mencakup kebutuhan kompetensi, metode pembelajaran, serta evaluasi yang sistematis akan meningkatkan efektivitas program pengembangan karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa desain pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelatihan dan pengembangan diterima. Faktor yang paling berperan adalah kualitas tenaga pengajar, karena tenaga pengajar yang berkualitas mampu menyesuaikan desain pelatihan dengan kebutuhan peserta secara optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Rahman et al. (2023) yang menyimpulkan bahwa desain pelatihan yang baik secara langsung mempengaruhi keberhasilan program pelatihan dan pengembangan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa perencanaan pelatihan yang melibatkan analisis kebutuhan, tujuan pembelajaran yang terukur, dan metode penyampaian yang sesuai mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan pelatihan dan pengembangan secara keseluruhan. Di Bank Sulselbar Mamuju Tengah, desain pelatihan yang matang tampaknya menjadi landasan penting dalam memastikan bahwa kegiatan pengembangan karyawan berlangsung sistematis, terarah, dan berkelanjutan. Hal ini memungkinkan organisasi membangun SDM yang lebih adaptif dan kompeten dalam menghadapi tantangan operasional maupun strategis.

On The Job Training berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pelatihan dan Pengembangan

On the Job Training berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelatihan dan pengembangan Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang menunjukkan bahwa pelatihan langsung di tempat kerja berperan besar dalam memperkuat proses pembelajaran praktis dan pengembangan profesional karyawan. Melalui metode pelatihan yang efektif, peserta dapat memperoleh pengalaman langsung yang mempercepat proses penguasaan keterampilan dan meningkatkan daya saing organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa On the Job Training berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelatihan dan pengembangan diterima. Faktor yang paling berperan dalam hal ini adalah metode pelatihan, karena pemilihan metode yang tepat menentukan keberhasilan transfer pengetahuan dan keterampilan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Lubis & Fauzi (2023) yang menyimpulkan bahwa on the job training berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan pelatihan dan pengembangan karena memungkinkan peserta belajar secara langsung dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya. Penelitian mereka menekankan pentingnya pengalaman langsung dan bimbingan supervisor dalam memperkuat keterampilan teknis dan membentuk kebiasaan kerja yang efektif. Di Bank Sulselbar Mamuju Tengah, penerapan on the job training sebagai bagian dari proses pengembangan karyawan tampaknya berhasil mendorong peningkatan kompetensi dan kesiapan kerja secara lebih cepat dibandingkan metode pelatihan konvensional. Hal ini membuat kegiatan pelatihan dan pengembangan menjadi lebih kontekstual dan aplikatif.

Gaya Penyampaian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pelatihan dan Pengembangan

Gaya penyampaian berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelatihan dan pengembangan Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang mengindikasikan bahwa cara penyajian materi pelatihan berperan penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan memotivasi peserta untuk berkembang. Gaya penyampaian yang menarik, interaktif, dan persuasif dapat menumbuhkan sikap positif terhadap pembelajaran serta meningkatkan penerapan hasil pelatihan dalam praktik kerja. Dengan demikian, hipotesis bahwa gaya penyampaian berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelatihan dan pengembangan diterima. Faktor yang paling berperan adalah pengaruh pada sikap, karena sikap positif terhadap pelatihan mendorong partisipasi aktif dan komitmen terhadap peningkatan kompetensi diri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Suryani & Putri (2022) yang menyimpulkan bahwa gaya penyampaian instruktur yang komunikatif, inspiratif, dan interaktif dapat meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan. Penelitian tersebut menyoroti bahwa gaya penyampaian yang baik menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan dan partisipatif, sehingga peserta lebih mudah memahami materi dan terdorong untuk mengaplikasikannya. Di Bank Sulselbar Mamuju Tengah, gaya penyampaian yang digunakan tampaknya mampu membangun hubungan yang positif antara fasilitator dan peserta, mendorong keterlibatan aktif, dan menciptakan proses pembelajaran yang lebih bermakna, yang akhirnya meningkatkan kualitas pelatihan dan pengembangan secara keseluruhan.

Pelatihan dan Pengembangan Memediasi Pengaruh Desain Penelitian terhadap Kinerja Organisasi..

Pelatihan dan pengembangan memediasi pengaruh desain pelatihan terhadap kinerja organisasi Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang berarti bahwa desain pelatihan yang baik akan meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Proses mediasi ini menunjukkan bahwa rancangan pelatihan tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan melalui peningkatan kualitas pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh mediasi pelatihan dan pengembangan diterima. Faktor yang paling berperan dalam hal ini adalah kualitas tenaga pengajar, karena keberhasilan mediasi sangat ditentukan oleh kemampuan pengajar dalam mengimplementasikan desain pelatihan secara efektif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Wijaya & Hasanah (2022) yang menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan berperan sebagai variabel mediasi yang kuat dalam menjembatani hubungan antara desain pelatihan dengan kinerja organisasi. Tanpa implementasi pelatihan yang baik, desain yang sempurna pun tidak akan memberikan dampak langsung. Penelitian ini menekankan bahwa mediasi terjadi karena pelatihan berperan dalam menerjemahkan konsep desain ke dalam praktik nyata yang meningkatkan keterampilan dan produktivitas. Di Bank Sulselbar Mamuju Tengah, pelatihan dan pengembangan tampaknya telah menjalankan peran mediatif ini dengan baik, sehingga desain pelatihan yang baik berhasil diimplementasikan menjadi praktik kerja yang meningkatkan performa organisasi.

Pelatihan dan Pengembangan Memediasi Pengaruh on the Job Training terhadap Kinerja Organisasi.

Pelatihan dan pengembangan memediasi pengaruh On the Job Training terhadap kinerja organisasi Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan langsung di tempat kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi sangat bergantung pada sejauh mana pelatihan tersebut diintegrasikan dengan program pengembangan karyawan. On the Job Training yang didukung oleh sistem pelatihan dan pengembangan yang baik akan menghasilkan tenaga kerja yang lebih terampil, produktif, dan adaptif terhadap perubahan organisasi. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh mediasi pelatihan dan pengembangan diterima. Faktor yang paling berperan dalam hal ini adalah kualitas tenaga pengajar, karena pengajar yang kompeten mampu mengarahkan pelatihan di tempat kerja agar benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Prasetya & Maulana (2023) yang menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan memainkan peran mediasi dalam hubungan antara on the job training dan peningkatan kinerja organisasi. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa meskipun on the job training berdampak langsung, kontribusinya terhadap kinerja akan lebih besar apabila dikombinasikan dengan proses pengembangan kompetensi lanjutan. Di Bank Sulselbar Mamuju Tengah, keberhasilan pelatihan dan pengembangan dalam mentransformasi hasil dari on the job training menjadi peningkatan kompetensi dan produktivitas menunjukkan bahwa fungsi mediasi berjalan dengan efektif dan konsisten.

Pelatihan dan Pengembangan Memediasi Pengaruh Gaya Pen terhadap Kinerja Organisasi.

Pelatihan dan pengembangan memediasi pengaruh gaya penyampaian terhadap kinerja organisasi Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan langsung di tempat kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi sangat bergantung pada sejauh mana gaya penyampaian yang diaplikasikan dalam pelatihan dan pengembangan. Gaya Penyampaian yang didukung oleh sistem pelatihan dan pengembangan yang baik akan menghasilkan tenaga kerja yang lebih terampil, produktif, dan adaptif terhadap perubahan organisasi. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh mediasi pelatihan dan pengembangan diterima. Faktor yang paling berperan dalam hal ini adalah kualitas tenaga pengajar, karena pengajar yang kompeten mampu mengarahkan pelatihan di tempat kerja agar benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Yuliana & Hartono (2022) yang menyimpulkan bahwa gaya penyampaian instruktur hanya akan berdampak pada

kinerja organisasi apabila difasilitasi oleh proses pelatihan dan pengembangan yang efektif. Gaya penyampaian mempengaruhi cara peserta menerima materi, namun pelatihan dan pengembanganlah yang menerjemahkannya menjadi kompetensi fungsional. Di Bank Sulselbar Mamuju Tengah, proses pelatihan dan pengembangan tampaknya berhasil menjembatani gaya penyampaian pelatih dengan penerapan praktis oleh karyawan, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara nyata.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, berikut adalah kesimpulan yang dapat ditarik oleh peneliti di dalam penelitian ini:

1. Desain Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang menunjukkan bahwa meskipun semakin baik desain pelatihan yang diterapkan, hal tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
2. On the Job Training berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang menunjukkan bahwa semakin baik on the job training yang diterapkan, semakin baik pula kinerja organisasi.
3. Gaya Penyampaian berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang menunjukkan bahwa meskipun semakin efektif gaya penyampaian yang diterapkan, hal tersebut tidak meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan.
4. Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan dan pengembangan yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja organisasi.
5. Desain Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Pelatihan dan Pengembangan di Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang menunjukkan bahwa semakin baik desain pelatihan yang diterapkan, semakin optimal pula pelatihan dan pengembangan.
6. On the Job Training berpengaruh signifikan terhadap Pelatihan dan Pengembangan di Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang menunjukkan bahwa semakin baik on the job training yang diterapkan, semakin optimal pula pelatihan dan pengembangan.
7. Gaya Penyampaian berpengaruh signifikan terhadap Pelatihan dan Pengembangan di Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang menunjukkan bahwa semakin baik gaya penyampaian yang diterapkan, semakin optimal pula pelatihan dan pengembangan.
8. Pelatihan dan Pengembangan memediasi pengaruh Desain Pelatihan terhadap kinerja organisasi Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang menunjukkan bahwa semakin baik desain pelatihan, semakin optimal pula pelatihan dan pengembangan yang berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.
9. Pelatihan dan Pengembangan memediasi pengaruh On the Job Training terhadap kinerja organisasi Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang menunjukkan bahwa semakin baik on the job training, semakin optimal pula pelatihan dan pengembangan yang berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.
10. Pelatihan dan Pengembangan memediasi pengaruh Gaya Penyampaian terhadap kinerja organisasi Bank Sulselbar Mamuju Tengah, yang menunjukkan bahwa semakin baik gaya penyampaian, semakin optimal pula pelatihan dan pengembangan yang berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, S., & Ismail, R. (2023). The role of on-the-job training on employee and organizational performance. *Journal of Human Resource Development*, 15(1), 55–69.
- Armstrong, Michael. (2016). *A Handbook of Human Resource Management practice* 10th Edition. London: Kogan Page.

- Bastian. (2019). The Influence of Profitability, Funding Decisions, Dividend Policy on the Values of property and Real 292 (Agc), 668-676. <https://doi.org/10.2991/agc-18.2019.100>
- Kamp, J. Van Der, et al. (2015). RICYDE. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. RICYDE. Revista Internacional de Ciencias Del Deporte, Vol 11(39), 33. <https://doi.org/10.5232/ricyde>
- Braga, Carlos A. Primo. 1990. "The Developing Country Case For and against intellectual Property Protection". World Bank Discussion Papers 112 dengan tema *Strengthening Protection of Intellectual Property In Developing Countries A Survey of the Literature*. The Publications Sales Unit Departement World Bank.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*. California: SAGE Publications.
- Dessler, G. (2018). *Manajemen sumber Daya Manusia* (Kesepuluh). PT. Indeks.
- Ginsberg, Lionel. *Lecture Notes Neurology*. 8th ed. Erlangga; 2019.
- Hair, J. F. et. al. 2019. Partial Least Squares Structural Equation Modeling Based Discrete Choice Modeling: An Illustration In Modeling Retailer Choice. *Business Research*. 12(1) : 115-142
- Keban, Y. T. (2019). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu (Edisi Revisi)*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Lestari, A. P., & Mahardika, I.K (2021). Ruang Terbuka Kota Tanggap Covid-19 Studi Kasus: Lapangan Kapten Mudita, Bangli-Bali. *Jurnal Senada*, 418-419.
- Lin, Y.S., Tsaur, W.G., & Chen, M. (2020). Quantified Kano Models Combining Ipa Sets To Assess Feature Of A New Product. *ICIC International*.
- Michael, M. (2018). Reviving the Functionality of the Referral System in Uganda.
- Prasetya, B., & Maulana, M. (2023). *Pelatihan sebagai mediasi dalam hubungan OJT dan kinerja organisasi*. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(2), 67–78.
- Rahman, F., Idris, H., & Yusuf, M. (2023). *Designing impactful training programs: A framework for HR managers*. *International Journal of Training Management*, 10(1), 33–49.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, D., & Putri, R. (2022). *Interactive delivery style: Impact on training effectiveness in public sector*. *Journal of Human Capital*, 9(2), 58–70.
- Wijaya, T. & Hasanah, U. (2022). *Training and development as mediator in the relationship between training design and organizational performance*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 37(1), 91–104.