



THE ROLE OF TRAINING AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A MEDIATION VARIABLE

PERAN TRAINING DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN MOTIVATION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Arya Putra Athaillah Bagaskara¹, Ari Anggarani², Gilang Pratama Hafidz³,
Muhammad Arief⁴,

Program Studi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul

E-mail: aryaputraathaillahb@gmail.com¹, ari.anggarani@esaunggul.ac.id²,
gilang.pratama@esaunggul.ac.id³, muhammadarief@esaunggul.ac.id⁴

ARTICLE INFO

Correspondent

Arya Putra Athaillah
Bagaskara

aryaputraathaillahb@gmail.com

Key words:

Training, Organizational
Culture, Motivation,
Employee Performance.

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1838 - 1850

ABSTRACT

Suboptimal training implementation and organizational culture can impact low employee performance. Therefore, companies need to understand the role of motivation as a connecting factor in improving employee performance. This study aims to determine the effect of training and organizational culture on employee performance, with motivation as a mediating variable, among employees of Company X. This study used a quantitative approach through a survey method, distributing questionnaires to permanent employees, using a saturated sampling technique as the sampling method. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS). The results show that motivation fully mediates the effect of training on employee performance, while organizational culture has no effect on employee performance indirectly through motivation. Furthermore, motivation has a direct positive effect on employee performance. These findings indicate that motivation is a key factor in improving employee performance through training programs. This study recommends companies optimize training implementation that can increase work motivation to encourage sustainable employee performance improvements.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL

Koresponden

Arya Putra Athaillah
Bagaskara

aryaputraathaillahb@gmail.com

Kata kunci:

Training, Organizational Culture, Motivation, Employee Performance.

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Hal: 1838 - 1850

ABSTRAK

Belum optimalnya pelaksanaan *training* dan penerapan *organizational culture* dapat berdampak pada rendahnya *employee performance*, sehingga perusahaan perlu memahami peran *motivation* sebagai faktor penghubung dalam peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *training* dan *organizational culture* terhadap *employee performance* dengan *motivation* sebagai variabel mediasi pada pegawai Perusahaan X. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei dengan penyebaran kuesioner kepada pegawai tetap, menggunakan teknik sampel jenuh sebagai metode pengambilan sampel. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *motivation* memediasi secara penuh pengaruh *training* terhadap *employee performance*, sedangkan *organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* secara tidak langsung melalui *motivation*. Selain itu, *motivation* berpengaruh positif secara langsung terhadap *employee performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa *motivation* menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui program *training*. Penelitian ini menyarankan perusahaan untuk mengoptimalkan pelaksanaan *training* yang mampu meningkatkan *motivation* kerja guna mendorong peningkatan *employee performance* secara berkelanjutan.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved

PENDAHULUAN

Perusahaan dituntut untuk meningkatkan daya saing. Salah satunya dengan meningkatkan sumber daya manusia. Dengan kualitas sumber daya manusia yang baik akan membuat Perusahaan dapat menjalankan proses bisnisnya dengan baik. Sehingga di dunia bisnis sekarang Perusahaan tidak hanya dituntut untuk memiliki strategi bisnis yang baik. Akan tetapi, Perusahaan dituntut untuk memiliki karyawan yang kompeten, berintegritas, dan memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk menciptakan kinerja kerja karyawan yang baik. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui program *training* yang dirancang secara terencana dan berkelanjutan. Proses pelatihan dilaksanakan secara sistematis melalui serangkaian kegiatan pembelajaran yang bertujuan membentuk peningkatan kemampuan teknis, pemahaman kerja, dan sikap profesional karyawan (Aria *et al.*, 2024).

Lebih lanjut, kualitas *training* yang diterima karyawan akan semakin efektif bila Perusahaan memiliki *organizational culture* yang baik. Keselarasan antara *Training* dan *Organizational Culture* menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan dan pengembangan karyawan, termasuk dalam proses pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan (Priyanti *et al.*, 2025). Tanpa dukungan *organizational culture* yang kuat *training* seringkali tidak memberikan hasil yang maksimal.

Namun demikian, keberhasilan dalam melaksanakan *training* dan *organization culture* dalam Upaya meningkatkan sumber daya manusia tidak dapat dilepas dari peran

motivation. Dalam hal ini *motivation* merupakan kemauan seseorang untuk memberikan kontribusi besar demi tujuan organisasi, karena karyawan tersebut mempercayai bahwa dengan memberikan kontribusi yang besar dapat akan dapat memenuhi kebutuhan pribadinya (Pratama, 2022).

Peran sumber daya manusia menjadi faktor utama keberhasilan organisasi dalam persaingan di era global. Kinerja karyawan menggambarkan pencapaian hasil kerja yang dilakukan sesuai peran, tanggung jawab, dan sasaran organisasi (Dewi, 2021). Setiap organisasi memerlukan ukuran yang jelas dalam menilai keberhasilan kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian mengenai hubungan keempat variabel tersebut menjadi penting untuk memahami bagaimana aspek pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan produktivitas organisasi secara berkelanjutan.

Penelitian terdahulu telah banyak menyoroti pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, namun hasilnya masih menunjukkan perbedaan. Dalam jurnal *Employee Performance Model: Analysis of Training, Organizational Culture and Work Environment by Mediating Work Discipline* menunjukkan bahwa *training* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* sedangkan *organization culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* (Alkaf et al., 2024). Dalam penelitian pada jurnal yang berjudul *The Effect of Organizational Culture and Work Ethic through Motivation on the Performance Achievements* menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ketika tingkat motivasi kerja rendah (Zufri et al., 2024). Selain itu, pemilihan obyek penelitian ini dilakukan pada karyawan divisi QSHE, Operasional dan Ekselensi, dan Human Capital Manajemen pada Perusahaan x di bidang industri konstruksi, sehingga kesenjangan inilah yang diharapkan dapat menjadi *gap research* sehingga dapat menemukan temuan yang berbeda.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Training* dan *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance* dengan *motivation* sebagai variabel mediasi. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai keterkaitan antara variabel-variabel tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan desain *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel serta menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi (Sofya et al., 2024). Pengujian dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan atau tanpa peran variabel mediasi, serta untuk mengetahui dampak variabel mediasi terhadap variabel dependen. Adapun variabel pada penelitian terdiri dari, *Training* (X1), *Organizational Culture* (X2), *Motivation* (Z), dan *Employee Performance* (Y). Informasi yang disajikan didasarkan pada data asli yang didapat dari pertanyaan-pertanyaan terstruktur dengan melibatkan penyebaran kuesioner dalam bentuk *Google Forms* melalui aplikasi *WhatsApp*.

Penelitian ini menggunakan skala likert, 1 sampai 4 untuk kuisionernya, yang berisi sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju, dan sangat setuju, Skala 1-4 diperuntukkan untuk dapat menghindari kemungkinan jawaban netral yang menimbulkan jawaban yang ambigu dan responden yang memberikan respons yang sama terlepas dari sudut pandang mereka yang sebenarnya. Variabel penelitian meliputi *Training* dan *Organization Culture* sebagai variabel independen, *Motivation* sebagai mediasi, dan

Employee Performance sebagai variabel dependen. Variabel *Training* dapat diukur menggunakan dimensi yang dikemukakan (Sun, 2025) dengan 5 pertanyaan. *Organization Culture* diukur menggunakan dimensi dari (Abdelrahman *et al.*, 2025) dengan 7 pertanyaan. *Motivation* diukur menggunakan dimensi dari (Santos *et al.*, 2024) dengan 6 pertanyaan. dan pengukuran *employee performance* menggunakan dimensi yang dikemukakan (Pomaranik & Alessandri, 2024) dengan 4 pertanyaan.

Populasi merupakan suatu elemen yang memiliki karakteristik yang dapat digunakan untuk meneliti objek tertentu. Sampel merupakan wakil dari sebuah populasi yang dapat digunakan untuk mewakili populasi dalam pengambilan sumber data (Asrulla *et al.*, 2023) Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Perusahaan X Pada Divisi QHSE, Divisi Produksi & Operasional Ekselen, dan Divisi HCM. teknik pemilihan sampel menggunakan metode *non probability sampling* dengan pengambilan sampelnya menggunakan metode sampel jenuh, dimana sampel yang diambil pada Divisi QHSE, Divisi Produksi & Operasional Ekselen, dan Divisi HCM Perusahaan X dengan kriteria sampelnya adalah pegawai tetap yang telah bekerja minimal 1 tahun yaitu sebanyak 75 karyawan.

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS). untuk menguji hubungan variabel serta melihat pengaruh variabel terhadap variabel lainnya, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Pengujian validitas meliputi validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *loading factor* melebihi 0,7 meskipun angka loading antara 0,6 dan 0,7 masih bisa diterima, serta *Average Variance Extracted* (AVE) juga wajib mencapai angka lebih dari 0,5 (Hair *et al.*, 2021). Pada bagian validitas diskriminan, digunakan kriteria *Fornell-Larcker*. Kriteria ini menyatakan bahwa akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk harus lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Untuk mengukur keandalan digunakan *Cronbach's Alpha* dengan nilai minimum 0,7, nilai *Composite Reliability* juga harus melebihi 0,7 dan nilai antara 0,6 hingga 0,7 masih bisa diakui, terlebih pada penelitian eksploratif (Hair *et al.*, 2021). Evaluasi model internal dijalankan untuk menilai hubungan indikator yang membentuk variabel, menggunakan metode seperti *R-square*, koefisien jalur (*path coefficient*), dan efek tidak langsung yang signifikan. *R-square* menunjukkan kinerja model, dengan angka 0,75 ditafsirkan tinggi, 0,50 moderat dan 0,25 rendah. Koefisien jalur berkisar antara -1 sampai 1, dengan angka yang menghampiri 1 memperlihatkan kaitan positif dan menghampiri -1 memperlihatkan kaitan negatif. Selanjutnya, signifikansi pengaruh tidak langsung ditentukan melalui nilai *t-statistic* yang harus lebih dari 1,96 dan angka probabilitas (*p-value*) harus kurang dari 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi Responden

Data yang telah dikumpulkan dari 75 responden menggunakan *Google form* dan disebarkan kepada karyawan di PT X pada divisi QSHE, Operasional dan Ekselen, dan Human Capital Management melalui *whatsapp*. Responden yang memenuhi kriteria merupakan karyawan tetap pada PT X yang bekerja diatas 1 tahun di perusahaan tersebut serta pernah mengikuti kegiatan *training*. Berdasarkan hasil data yang telah dikumpulkan, profil responden yang paling dominan adalah pria sebanyak 45 atau (60%), dengan mayoritas usia berada pada 26 – 35 tahun sebanyak 30 atau (40%). Selain itu, Sebagian besar telah mengikuti pelatihan sebanyak lima kali.

Pengukuran Outer Model

Convergent Validity

Uji validitas dilaksanakan guna memastikan bahwa kuisioner telah akurat yang dirancang untuk mengukur indikator serta variabel yang menjadi fokus penelitian. Dari total 22 butir pernyataan yang diuji valid dengan nilai *loading factor* lebih dari 0,70 dan selanjutnya seluruh pernyataan layak dipakai untuk tahap analisis lebih lanjut.

Convergent Reliability

Bertujuan untuk memastikan konsistensi dari instrumen pengukuran yang digunakan, sehingga dapat diterapkan kembali pada penelitian mendatang. Suatu instrumen dianggap memenuhi syarat reliabilitas apabila menunjukkan nilai diatas 0,70. Dalam studi ini, hasil pengujian reliabilitas diperoleh melalui metode *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, setiap konstruk memiliki nilai reabilitas yang baik lebih dari 0,70. Dimana nilai *cronbach's alpha*-nya berkisar antara 0,907 sampai 0,956, dengan nilai terendah ditemukan pada variabel *training*, dan nilai tertinggi pada variabel *organizational culture*. Sedangkan nilai *composite reliability* berada dalam rentang 0,931 sampai 0,964, di mana variabel *training* nilai terendah, dan *organizational culture* yang tertinggi. Hasil ini mengungkapkan bahwa seluruh konstruk dalam model yang digunakan sudah mencapai kriteria reliabilitas yang tinggi. Artinya, instrumen yang digunakan mampu mengukur setiap variabel secara konsisten dan dapat diandalkan dalam penelitian ini.

Average Variance Extracted (AVE)

Berfungsi untuk menilai sejauh mana variabel laten dapat menerangkan variasi dari indikator yang mewakilinya. Semakin besar nilai AVE, semakin kuat kemampuan variabel laten tersebut dalam menerangkan indikator-indikator yang menjadi alat ukur. Secara umum, batas minimal AVE yang lazim digunakan sebagai acuan adalah 0,50, menandakan bahwa validitas konvergen telah terpenuhi dengan baik. Hasil perhitungan Average Variance Extracted (AVE) yaitu T (0.730), OC (0.791), M (0.782), EP (0.826). Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid. Hal ini terlihat dari nilai *loading Factor* yang melebihi angka 0,7 dan nilai AVE yang berada di atas 0,5, sesuai dengan kriteria yang disarankan oleh (Hair et al., 2021). Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara setiap indikator dengan konstruk yang diukurnya. Seluruh indikator pada variabel *training*, *organizational culture*, *motivation*, dan *employee performance* menunjukkan hasil yang sesuai dengan standar validitas melalui nilai outer loading-nya. Dengan demikian, keempat variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen secara memadai.

Validitas Diskriminan

Menguji validitas diskriminan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator benar-benar mengukur konstruk. item yang ada seharusnya memiliki loading tertinggi pada konstruk yang dimaksud dibandingkan dengan konstruk lainnya. Merujuk pada hasil yang ditampilkan, menunjukkan variabel *training*, *organizational culture*, *motivation*, dan *employee performance* memiliki nilai loading factor lebih besar dari pada konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan dari variabel tersebut telah terpenuhi. Jadi dapat diasumsikan keempat variabel berhasil memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Pengukuran Inner Model

Nilai R-square sebesar 0,820 memperlihatkan *training* dan *organizational culture* memengaruhi 82% dari variabel *employee performance*. Artinya, sebagian kecil variasi dalam *employee performance* dapat dijelaskan oleh *training* dan *organizational culture*, sedangkan 18% sisanya dipaparkan oleh faktor tambahan yang tidak termasuk dalam model penelitian. Misalnya mengenai psikologis karyawan, pengembangan karir, hubungan atasan dan bawahan dan faktor eksternal lainnya (Kina, 2024). Disisi lain, nilai R-Square 0,801 pada variabel *motivation* dapat disimpulkan bahwa 80.1% dari variasi dalam *motivation* itu dipengaruhi oleh *training*, *organizational culture*, dan *employee performance*. Sisanya, yaitu 19,9%, oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model. Misalnya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta faktor eksternal lainnya seperti peluang kerja di luar organisasi dan kondisi ekonomi (Hasan, 2020).

Uji Hipotesis

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Value	Keterangan
H1: <i>Training</i> berpengaruh positif terhadap <i>motivation</i>	0,444	0,436	2,974	0,007	Hipotesis Diterima
H2: <i>Organizational Culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>motivation</i>	0,473	0,466	2,793	0,005	Hipotesis Diterima
H3: <i>Training</i> tidak berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	-0,094	-0,074	0,693	0,488	Hipotesis Diterima
H4: <i>Motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0,449	0,436	2,974	0,003	Hipotesis Diterima
H5: <i>Organizational Culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0,578	0,569	3,331	0,001	Hipotesis Diterima

Sumber: Data diolah oleh SmartPLS 4.0 2025

Hipotesis dikatakan terdukung apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka data tersebut mendukung hipotesis yang diajukan. Berdasarkan data hasil, diketahui bahwa *training* memiliki pengaruh terhadap *motivation*, dimana nilai t-statistiknya sebesar 2,974 lebih besar dari 1,96 dan p-value sebesar 0,007 berada dibawah 0,05. Nilai original sample sebesar 0,444 menunjukkan arah hubungan yang positif. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin besar *training* yang diterima, maka semakin tinggi pula kemungkinan seseorang mengalami *motivation*, sehingga *training* memiliki pengaruh positif terhadap *motivation*.

Selanjutnya, pengujian mengungkapkan bahwa *organizational culture* berpengaruh terhadap *motivation* dengan nilai t-statistik sebesar 2,793 lebih besar dari 1,96 dan p-value sebesar 0,005 berada dibawah 0,05, kedua nilai tersebut mengindikasi hubungan yang signifikan. Original sample sebesar 0,473 menunjukkan arah hubungan yang

positif. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin besar *organizational culture* yang diterima, maka semakin tinggi pula kemungkinan seseorang mengalami *motivation*, sehingga *organizational culture* memiliki pengaruh positif terhadap *motivation*.

Namun demikian, *training* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee performance*, karena nilai *t*-statistiknya sebesar 0,693 berada dibawah 1,96 dan *p*-value sebesar 0,488 melebihi batas ambang 0,05. Nilai *original sample* sebesar -0,094 menunjukkan arah hubungan yang negatif. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan, sehingga *training* berpengaruh negatif terhadap *employee performance*.

Sementara, *motivation* memiliki keterkaitan yang signifikan dengan *employee performance*. Dimana nilai *t*-statistik sebesar 2,974 lebih dari 1,96 dan *p*-value 0,003 berada dibawah 0,05. Nilai *original sample*-nya sebesar 0,449 menunjukkan arah hubungan yang positif. sehingga peningkatan motivasi kerja cenderung berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan di Perusahaan X. Dengan demikian, motivasi dapat dipandang sebagai faktor yang memperkuat capaian kinerja pegawai.

Selanjutnya, *organizational culture* juga terbukti memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan *employee performance*. Dimana nilai *t*-statistik sebesar 3,331 lebih dari 1,96 dan *p*-value 0,001 berada dibawah 0,05. Nilai *original sample*-nya sebesar 0,578 menunjukkan arah hubungan yang positif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat *organizational culture*, semakin tinggi pula *employee performance* pada Perusahaan X, yang menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*.

Tabel 2. Hasil Indirect Effect

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T-Statistics (O/ST DEV)	P-Value	Keterangan
H6: <i>Motivation</i> tidak memediasi <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	0.212	0.207	1.819	0.069	Hipotesis Ditolak
H7: <i>Motivation</i> memediasi <i>Training</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	0.199	0.192	2.131	0.033	Hipotesis Diterima

Seusai temuan uji hipotesis mediasi, ditemukan bahwa *Motivation* tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam kaitan antara *Organizational Culture* dan *Employee Performance*. hal ini ditunjukkan oleh *p*-value sebesar 0.069 (di atas 0,05) dan angka *t*-statistik sejumlah 1.819 (di bawah 1,96). Dengan demikian, hipotesis H6 ditolak, yang mengindikasikan bahwa *Motivation* tidak menjadi penyambung yang signifikan antara *Organizational Culture* dan *Employee Performance* pada perusahaan X.

Selanjutnya pada uji hipotesis H7, hasil pengujian memperlihatkan bahwa *Motivation* berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara *Training* dan *Employee Performance*. Hal ini ditunjukkan oleh *p*-value sebesar 0.033 (lebih kecil dari 0,05) dan angka *t*-statistik sejumlah 2.131 (melebihi batas 1,96). Dengan demikian, hipotesis H7 dapat diterima, yang berarti bahwa upaya *Motivation* mampu mendorong kegiatan *training* yang dilakukan perusahaan x sehingga dapat meningkatkan *employee performance*.

Pembahasan

Berdasarkan hasil variabel pertama memiliki hubungan yang positif antara *training* dan *motivation* pada karyawan Perusahaan X. Artinya, semakin baik *training* yang dialami oleh pegawai, maka semakin baik pula tingkat *motivation* yang karyawan rasakan. Fasilitas *training* yang memadai merupakan suatu bentuk dukungan yang diberikan Perusahaan X terhadap pegawai dalam upaya peningkatan kompetensinya. Karena dengan adanya fasilitas yang memadai akan meningkatkan kemauan pegawai untuk memberikan kontribusi bagi Perusahaan X. Pegawai merasa fasilitas *training* yang diberikan akan membuat mereka menjadi lebih semangat dalam mengikuti proses *training*. Selain itu motivasi dalam diri mereka merasa pengetahuan yang dimiliki pegawai menjadi penting dalam memengaruhi motivasi mereka untuk menjalankan pekerjaan. Pegawai yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan, mereka akan merasa lebih percaya diri dan juga merasa termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang baik. Karena mereka memahami apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya dengan efektif. Dengan begitu pegawai akan menjadi termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Mengingat usia rata-rata pegawai di Perusahaan X berada di angka 26 – 35 tahun, yang mana usia tersebut sedang berada dalam fase yang semangat dalam mencari pengalaman untuk karir selanjutnya. Sehingga temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Alma et al., 2024; Marantikasari et al., 2025; Wibowo & Ahmadi, 2025) yang menunjukkan bahwa *training* yang tinggi akan mempengaruhi tingkat *motivation* pada pegawai.

Kemudian, hasil hipotesis kedua menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *motivation* di Perusahaan X pada divisi QSHE, Operasional dan Ekselen, serta *Human Capital Management*, yang berarti semakin tinggi tingkat *organizational culture* yang dirasakan karyawan, maka semakin besar pula tingkat *Motivation* yang diberikan pegawai di Perusahaan X. Ketika Perusahaan mampu menjelaskan misi dan mampu menjelaskan serta memberikan arahan terhadap pekerjaan maka, pegawai akan semakin termotivasi. Karena, pemahaman misi Perusahaan merupakan suatu landasan yang penting bagi pegawai. Pemahaman ini akan membuat pegawai menyadari apa yang mereka kerjakan memiliki tujuan yang jelas. Lebih lanjut, pengetahuan yang kuat membantu pegawai menghubungkan antara harapan perusahaan dengan kemampuan mereka sendiri. Sehingga dengan pengetahuan tersebut mereka akan membuat pegawai semakin merasa kompeten dan termotivasi. Ini menegaskan bahwa *organizational culture* menjadi salah satu faktor dalam mendorong munculnya *motivation pegawai* pada perusahaan X. Hasil ini selaras pada penelitian terdahulu oleh (Bakri, 2024; Sulastri, 2022; Tanjungpura, 2024) yang menyatakan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif terhadap *motivation*.

Selanjutnya, hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *training* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Penemuan ini menunjukkan perbedaan pada penelitian sebelumnya oleh (Putri & Hartono, 2023; Sinaga & Riyanto, (2021); Rimba et al., 2023; Jha, 2020) yang mengungkapkan bahwa *training* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Perbedaan hasil ini memberikan gambaran bahwa pelatihan yang dilaksanakan perusahaan belum cukup berdampak secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan yang tidak menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja dapat terjadi karena pelatihan bersifat umum atau kurang relevan dengan tugas spesifik pekerjaan, sehingga manfaat pelatihan tidak terasa langsung oleh karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan hasil kerja mereka meskipun untuk saat ini *training* belum dapat mempengaruhi *employee performance* secara langsung. Perusahaan dituntut untuk mengupayakan strategi lain perihal bagaimana cara untuk

meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh. Salah satu pendekatan yang penting adalah mengintegrasikan pelatihan dengan pengembangan kompetensi yang lebih luas, termasuk pengembangan karier yang sesuai kebutuhan. Perusahaan X diharapkan untuk mengambil Tindakan cepat mengingat pada penelitian ini responden memiliki rata – rata telah mengikuti pelatihan sebanyak 5 kali.

Kemudian, hasil hipotesis ke empat menunjukkan bahwa *motivation* berpengaruh positif terhadap *employee performance* di Perusahaan X, yang berarti semakin tinggi tingkat *motivation* yang dimiliki pegawai, maka semakin besar pula *employee performance* pegawai di Perusahaan X. Pengetahuan yang dimiliki pegawai tentang pekerjaan, tugas, dan proses organisasi. Pengetahuan ini mencakup pemahaman terhadap tugas, prosedur kerja, serta konteks di mana tugas tersebut dilaksanakan. Karyawan yang memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai cenderung menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugasnya, Mereka mampu memahami tanggung jawab pekerjaan serta menerapkannya secara efektif. *Employee performance* juga dipengaruhi oleh bagaimana pegawai merasakan pencapaian atas pekerjaan yang telah diselesaikan secara memuaskan. Ketika pegawai berhasil menyelesaikan tugas dengan hasil yang baik dan mendapatkan umpan balik positif, hal ini memperkuat rasa pencapaian (*sense of achievement*) yang sekaligus memperkuat motivasi kerja. Rasa pencapaian ini selanjutnya memicu pegawai untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kerja mereka di masa selanjutnya. dapat dilihat dari rentan usia pegawai pada Perusahaan x yaitu 26-35 tahun. yang mana pada usia tersebut masih diperlukannya motivasi lebih untuk meningkatkan kemauan mereka untuk bekerja lebih. hasil ini selaras dengan penelitian sebelumnya oleh (Harmiko et al., 2024; Prastiwi, et al., 2022) yang menyatakan bahwa *motivation* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*.

Hipotesis ke lima, *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee performance* di perusahaan X yang berarti semakin tinggi tingkat *organizational culture* maka semakin tinggi pula *employee performance*. Organizational culture mencerminkan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dianut bersama dalam suatu organisasi, serta menjadi landasan dalam membentuk cara berpikir dan sikap kerja setiap individu. Ketika budaya organisasi sebuah perusahaan menekankan pada pemahaman misi perusahaan dan pemberian arahan yang jelas terhadap pekerjaan, pegawai akan merasa lebih paham tentang apa yang harus dicapai serta bagaimana tugas tersebut dilaksanakan dengan baik. Pemahaman yang kuat terhadap misi dan arah perusahaan membuat pegawai menyadari pentingnya kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga meningkatkan komitmen dan kualitas kerja yang ditampilkan dalam tugas sehari-hari. *employee performance*, karena budaya organisasi yang kuat mampu mendorong perilaku kerja yang produktif dan berorientasi hasil. Lebih jauh lagi, budaya organisasi yang kuat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung, seperti komunikasi terbuka, penghargaan atas pencapaian, serta keterlibatan aktif pegawai dalam proses kerja. Hal ini membuat pegawai merasa bahwa hasil pekerjaan yang mereka capai bernilai tinggi dan memuaskan, serta mendapatkan pengakuan yang sesuai dari perusahaan. Rasa puas atas pencapaian ini kemudian memperkuat *employee performance* karena pegawai termotivasi untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan kualitas serta produktivitas kerjanya. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Wahyudi, 2022; Qalam, 2024). yang menyatakan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*.

Hipotesis keenam menunjukkan bahwa *organizational culture* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee performance* secara tidak langsung melalui *motivation* sebagai

mediasinya. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Rachman, 2022; Lastriani *et al.*, 2024; Alma *et al.*, 2024) yang menunjukkan hubungan positif antara *organizational culture* dan *employee performance* melalui *motivation*. melalui hal ini perusahaan telah menyediakan sistem komunikasi dan akses informasi yang relatif baik. Akses informasi yang terbuka seharusnya menjadi bagian dari budaya organisasi yang mendukung kinerja, karena karyawan dapat memahami tugas, prosedur, dan kebijakan kerja dengan lebih jelas. Namun demikian, kemudahan akses informasi tersebut belum mampu mendorong *motivation* karyawan secara signifikan. pengakuan sosial sebagai sumber motivasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa *motivation* karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor pengakuan dan dorongan pengembangan diri, bukan semata-mata oleh budaya organisasi yang menyediakan akses informasi kerja. *motivation* karyawan lebih dipengaruhi oleh kebutuhan untuk berkembang dan pengakuan atas kinerja yang dirasakan secara langsung.

Hipotesis ke tujuh, *Motivation* terbukti memediasi pengaruh *training* terhadap *employee performance* pada pegawai di Perusahaan X, *motivation* disini berperan sebagai mediasi penuh antara *training* dan *employee performance*. Dengan kata lain, *training* baru akan berpengaruh terhadap *employee performance* jika *training* tersebut memicu *motivation* terlebih dahulu. Pengetahuan yang dimiliki pegawai, terutama pengetahuan yang diperoleh melalui proses *training* akan membuat pegawai cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi karena mereka merasa lebih kompeten, memahami tugas dengan jelas, dan mampu menghadapi tantangan pekerjaan secara efektif. Selain itu dukungan sarana pembelajaran, membantu pegawai memperoleh pengetahuan baru yang relevan dengan pekerjaannya. Pengetahuan tersebut kemudian meningkatkan keyakinan dan ketertarikan pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga mendorong munculnya *motivation* kerja. Pegawai yang termotivasi cenderung bekerja dengan lebih sungguh-sungguh, berorientasi pada kualitas hasil kerja, serta berusaha mencapai target yang ditetapkan Perusahaan. hasil ini sesuai seperti penelitian oleh (Pramono *et al.*, 2025; Lastriani *et al.*, 2024) yang menyatakan bahwa *motivation* memiliki peran sebagai mediasi terhadap *training* dan *employee performance*

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian yang telah dilaksanakan pada Perusahaan X menunjukkan adanya beberapa hasil penting terkait *training*, *organizational culture*, *motivation*, serta *employee performance* pada Perusahaan X. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *training* dan *motivation* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, sementara *organizational culture* hanya berpengaruh langsung namun tidak melalui *motivation*. *training* terbukti meningkatkan *motivation* yang kemudian mendorong keterikatan karyawan terhadap perusahaan, menjadikan *motivation* sebagai mediator penuh dalam hubungan tersebut. Sebaliknya, *organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *motivation* maupun *employee performance* secara tidak langsung,

Keterbatasan Penelitian

Variabel hanya berfokus pada *training*, *organizational culture*, *motivation*, dan *employee performance*. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan pada ruang lingkup responden yang hanya mencakup pegawai divisi QSHE, Operasional dan Ekselen, Serta Human Capital Management pada Perusahaan X. dikarenakan kendala pada penyebaran kuesioner, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas. Selain itu, penyebaran dengan *google form* memiliki kelemahan yaitu data responden tidak bisa mewakili data sesungguhnya. Penelitian juga belum

mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi *employee performance*.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas sampel dengan melibatkan karyawan dari berbagai area perusahaan dengan karakteristik berbeda, agar hasil yang diperoleh lebih beragam dan representatif. Selain itu, peneliti selanjutnya menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, *work life balance*, atau *self efficacy* dan faktor-faktor lainnya guna memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *employee performance*.

Implikasi Manajerial

Hasil dari penelitian memberikan implikasi bahwa manajemen pada Perusahaan X perlu memastikan bahwa training tidak hanya bersifat formalitas, tetapi memberikan manfaat nyata bagi pengembangan kompetensi dan peluang karier karyawan. Training yang mampu meningkatkan motivasi kerja akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, mencapai target, serta memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Di sisi lain, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh positif terhadap *employee performance* melalui *motivation*, sehingga perusahaan perlu mengevaluasi penerapan budaya organisasi agar tidak hanya bersifat normatif. Penguatan budaya kerja yang lebih adaptif, komunikatif, dan berorientasi pada pemberdayaan karyawan perlu diintegrasikan dengan program training yang memotivasi guna mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkaf, A. R., Yunus, E., & Ady, S. U. (2024). Employee Performance Model: Analysis of Training, Organizational Culture and Work Environment by Mediating Work Discipline. *SEISENSE Journal of Management*, 7(1), 35-50. <https://doi.org/10.33215/ng8fxg53>
- Alma, G., Ramadhani, A., Ekonomi, F., & Brawijaya, U. (2024). Jki 3.3.2024. 3(3), 886-902. *Analysis of Organization Culture with Denison's Model Approach for Automotive Company in Indonesia*. (2019). 10(2), 153-165.
- Anwar, A. (2021). *EFFECTIVENESS OF TRAINING ON WORK MOTIVATION*. 1(1), 9-14.
- Asti. (2024). *Exploring the Role of Psychology in Strategic Human Resource Management : A Qualitative Perspective with Literature Review*. 11(1), 571-584.
- Ayu, A., & Iskandar, Y. A. (2024). Analisis Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja Karyawan Bengkel Otomotif Menggunakan Regresi Linier Berganda. *Jurnal PASTI (Penelitian Dan Aplikasi Sistem Dan Teknik Industri)*, 18(2), 182. <https://doi.org/10.22441/pasti.2024.v18i2.004>
- Bakri, M. (2024). *Organizational Goal Vagueness and Its Impact on Employee Motivation*. 7(2), 1-14.
- Bimantara, A. I., Widagdo, B., & Malang, U. M. (2021). *Effect of Training on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable (Study on Employees of PT Pertamina Fuel Terminal Tuban)*. 01(04).
- Dewi, R. (2021). Work Experience, Competence, and Motivation are Significant Predictors of Employee Performance. *Jurnal Economic Resources*, 4, 1. <https://doi.org/10.33096/jer.v4i1.872>
- Djaelani, A. K., & Mawardi, M. C. (2025). *Exploration of Organisational Culture and Motivation in Improving Employee Performance : A Case Study on Service Companies in*

Indonesia. 4–9.

- Feliks Setia Wau, U. K. (2024). *employee engagement, work motivation, employee creativity, dan job satisfaction*. 07, 267–284.
- Fikri, R. J., & Hartono, A. (2021). *The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable at PT . Bengkulu Kokoh Perkasa*. 20–27.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_7
- Harmiko, G. D., Tanuwijaya, J., & Gunawan, A. W. (2024). *The Role Of Knowledge Management , Innovation , Motivation And Job Satisfaction In Improving Employee Performance (Case : Indonesia)*. 4(8), 1–7.
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Isma, D., Winadi, A. A., & Tyas, P. (2024). *EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN SELF EFFICACY SEBAGAI*. 7(2), 63–73.
- Jailani, M. S., & Jeka, F. (2023). *Populasi dan Sampling (Kuantitatif), Serta Pemilihan Informan Kunci (Kualitatif) dalam Pendekatan Praktis*. 7, 26320–26332.
- Julianti, G. N., Widyastuti, P., Katolik, U., & Atma, I. (2023). *Analisis Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Dayalima Recruitment*. 15(2), 56–69.
- Karuniawati, S. D. J., Halim, A., & Farhan, D. (2022). The Effect of Training and Non-Physical Work Environment on Performance Mediated by Work Motivation. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 6(1), 81–90. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v6i1.15045>
- Lis Yulianti Syafrida Siregar. (2020). Motivasi Sebagai Perubahan Perilaku. *Forum Paedagogik*, 11(2), 1–17.
- Mangundjaya, W. L., Yuniarso, R. E., Tri, D., & Ningrum, W. (2023). *Implementasi Membangun Strategi Budaya Organisasi*. 1(8), 279–287.
- Marantikasari, S., Suryani, A., & Akbar, A. (2025). *The Influence of Workplace Facilities and Training on Motivation and its Impact on Employee Performance at the One- Stop Administration System in Jambi City*. 6(4), 1865–1876.
- Mehralian, G., Bordbar, S., Bahmaei, J., & Yusefi, A. R. (2025). Examining the impact of emotional intelligence on job performance with the mediating role of clinical competence in nurses: a structural equation approach. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03002-2>
- Nenny Kurniati, R. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Integritas Perilaku Dan*. 1(5), 1153–1172.
- Pelatihan, P., & Kompensasi, M. D. A. N. (2023). *Terhadap Produktivitas Kerja Tenaga*. 2, 4–9.
- Pomaranik, W., & Alessandri, M. K. (2024). Talent management practices and other factors affecting employee performance in the public healthcare sector in poland : an empirical study using structural equation modelling. *BMC Health Services Research*. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-12169-4>
- Pranitasari, Diah, C. B. S. (2020). *No Title*. 11(1), 46–61.
- Pratama, A. (2022). *THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT DUTA*. 2(1), 99–109.
- Priyanti, Indri Ayu Dani, Zuhrotun Nisa, A. Y. (2025). *Economic and Business Horizon*.

Economic and Business Horizon.

- Publikasi, J., Informasi, S., Pramono, A. C., Arina, F., Ramdhani, W., & Nufus, U. (2025). *Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kompetensi dan Pelatihan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi*. September, 594–606.
- Putri, D. K. A., & Hartono, A. (2023). Training, Leadership Style, and Work Environment on Employee Performance: the Role of Work Motivation. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 13(2), 198–216. <https://doi.org/10.12928/fokus.v13i2.8889>
- Rachman, M. M. (2022). Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 15(3), 376–393. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.37848>
- Riani, D. (2023). *Oikos: Jurnal Kajian Pendidikan Ekonomi dan Ilmu Ekonomi*, ISSN Online: 2549-2284 Volume VII Nomor 2, Juli 2023. VII, 738–751.
- Rifai, Ahmad Haryoto, C. (2025). 1 2 1,2. 14(3), 134–149.
- Sadewa, I., & Ridwan, R. (2024). The Role of Training and Development in Enhancing Employee Competence to Realize an Innovative and Efficient Organizational Work Environment. *Greenation Management and Business Review*, 1(1), 16–22. <https://doi.org/10.38035/gmbr.v1i1.657>
- Santos, T., & Sousa, M. (2024). *administrative sciences The Mediating Effect of Motivation between Internal Communication and Job Satisfaction*.
- Siddiqi, K. A. J., & Jamal, A. Z. (2024). Organizational Culture and Its Effect on Employee Motivation. *Journal for Research in Applied Sciences and Biotechnology*, 3(3), 249–252. <https://doi.org/10.55544/jrasb.3.3.38>
- Sinaga, M., & Riyanto, S. (2021). TRAINING AND DEVELOPMENT TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE 1 1 Marida Sinaga, 2 Setyo Riyanto. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 8, 66–71.
- Sulastri, I. A. (2022). HUBUNGAN TINGKAT PEMAHAMAN KARYAWAN TERHADAP VISI DAN MISI DENGAN MOTIVASI KERJA. 3(2), 287–295.
- Sun, J. (2025). *Design and evaluation of a blended basketball training program using the ADDIE model*. 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0332820>
- Tamsuri, A. (2022). *dari artikel yang beredar di Indonesia. Pencarian berbasis subyek (judul) pada laman Google Cendekia* (. 2(8).
- Tanjungpura, U. (2024). *The Role of Knowledge Sharing , Job Stress , Mutations and Motivation in Improving Employee Performance*. 12(3), 841–848. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i3.2617>
- Triono, T., Agustang, A., Muhammad Idkhan, A., & Rifdan, R. (2021). Motivasi Kerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 5(4). <https://doi.org/10.58258/jisip.v5i4.2583>
- Wibowo, S., & Ahmadi, M. A. (2025). *Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. 2(1), 1208–1218.
- Zulfahmi. (2023). *Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (Studi Kasus Pada Pt . Bank Syariah Indonesia Cabang Blok M)*. 713–730.