

**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(PADA KARYAWAN DI OUTLET X-SHA SINGAPARNA PLAZA)**

Endah Nurjanah<sup>1</sup>, Sri Sudiarti<sup>2</sup>, Barin Barlian<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Cipasung Tasikmalaya, <sup>3</sup>Universitas Perjuangan Tasikmalaya

Email: [nurjanahendah5@gmail.com](mailto:nurjanahendah5@gmail.com)

---

**Article History**

Received: 20-10-2025

Revision: 09-11-2025

Accepted: 12-11-2025

Published: 30-11-2025

**Abstract.** *This study aims to analyze the influence of work culture and training on employee performance with work motivation as a mediating variable. This study uses a quantitative, in the form of primary data collected through questionnaires completed by 43 employees at the X-Sha Singaparna Plaza Outlet. Sampling was determined using a saturated sampling technique, and for data analysis uses a Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) method with the help of SmartPLS version 4.0 software. The research results show that work culture has a positive and significant effect on employee performance, while training and work motivation do not have a significant effect. In addition, work motivation does not mediate the relationship between work culture and training on employee performance. Thus, work culture is the most dominant variable in influencing employee performance.*

**Keywords:** *Work Culture, Training, Employee Performance, Work Motivation.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, berupa data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh 43 karyawan Outlet X-Sha Singaparna Plaza. Penetapan sampel dilakukan melalui teknik *sampling jenuh*, dan untuk analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Hasil penelitian menunjukkan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pelatihan dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan. Selain itu, motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara budaya kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, budaya kerja menjadi variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Budaya Kerja, Pelatihan, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja.

---

**How to Cite:** Nurjanah, E., Sudiarti, S., & Barlian, B. (2025). Pengaruh Budaya Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Pada Karyawan di Outlet X-Sha Singaparna Plaza). *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 5 (4), 7379-7390. [10.54373/ifijeb.v5i4.4413](https://doi.org/10.54373/ifijeb.v5i4.4413)

---

## PENDAHULUAN

Cara bisnis bersaing di seluruh dunia saat ini menghadirkan tantangan besar bagi perusahaan. Keberlangsungan dan pertumbuhan suatu perusahaan tidak semata-mata ditentukan oleh kekuatan modal atau teknologi, melainkan juga oleh penerapan strategi bisnis yang efektif dalam menentukan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia sangat penting untuk menjalankan strategi, menambah nilai, dan mencapai kesuksesan dalam

organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan individu-individu ini perlu terorganisir dengan baik, produktif, dan efisien untuk mencapai hasil terbaik.

Sebagaimana dinyatakan oleh Armansyah (2024), evaluasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh kualitas dan volume pekerjaan yang mereka selesaikan. Lebih lanjut, David dan Febrianur (2024) menunjukkan bahwa perusahaan dengan karyawan berketerampilan tinggi lebih mungkin mencapai keunggulan kompetitif. Junianto et al., (2024) juga menunjukkan bahwa perusahaan akan menghadapi tantangan dalam mencapai tujuan mereka tanpa tenaga kerja yang cakap. Berdasarkan data dari BPS, TPAK untuk tahun 2024 telah dilaporkan sebesar 69,80%. Dari informasi ini, Indonesia memiliki potensi tenaga kerja yang cukup besar, sehingga diperlukan strategi pengembangan sumber daya manusia yang terstruktur dengan baik.

Faktor internal, seperti budaya kerja yang positif yang mendorong rasa kewajiban dan komitmen yang mendalam, sangat memengaruhi kinerja karyawan. Gagasan budaya kerja didefinisikan oleh Irawan dkk., (2024) yang menguraikan sekumpulan pedoman etika yang diakui dan digunakan oleh karyawan untuk mengarahkan perilaku mereka dalam memenuhi tujuan organisasi. Lebih lanjut, Sry Rosita dkk., (2024) pelatihan adalah proses yang terencana dan sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan. Tujuan program pelatihan adalah untuk meningkatkan kapasitas dalam mengatasi tantangan kinerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hal tersebut diperkuat oleh UU No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menekankan pentingnya pendidikan dengan menyatakan bahwa setiap karyawan berhak atas pelatihan yang selaras dengan minat dan keterampilan mereka untuk meningkatkan kapabilitas profesional mereka. Selain itu, motivasi kerja juga merupakan elemen penting dalam meningkatkan kinerja. Payana dkk., (2023) menggambarkan motivasi kerja sebagai dorongan batin yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan, sehingga menemukan hasil yang berkualitas tinggi. Biasanya, pekerja yang menunjukkan antusiasme tinggi cenderung lebih berkomitmen pada organisasi.

Outlet X-Sha Singaparna Plaza merupakan salah satu outlet terbesar dari PT Meta Global Triasha yang bergerak di bidang Supermart dan *Fashion*. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan adanya penurunan kinerja karyawan yang dilihat dari tingkat absensi dan hasil penilaian kinerja. Berdasarkan data absensi, rata-rata kehadiran karyawan tahun 2024 pada divisi X-Sha Supermart mencapai 96,3% dan pada divisi X-Sha *Fashion* sebesar 98%. Meskipun persentase tersebut tergolong tinggi, capaian ini masih belum memenuhi standar perusahaan yang menetapkan target kehadiran sempurna 100%. Disamping itu, didukung oleh hasil penilaian kinerja melalui *Key Performance Indicator (KPI)* yang menunjukkan bahwa

mayoritas karyawan berada pada level 3 (terampil) sebesar 63%, diikuti level 4 (mahir) sebesar 22%, level 2 (dasar) sebesar 10%, dan level 1 (pemula) sebesar 5%, belum ada karyawan yang mampu mencapai level tertinggi yaitu level 5 (ahli). Kondisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu melakukan upaya peningkatan kompetensi untuk mencapai standar kinerja yang diharapkan.

Permasalahan tersebut diduga disebabkan oleh penerapan budaya kerja yang kurang optimal, pelatihan yang kurang efektif, serta menurunnya motivasi kerja. Budaya kerja baru yang dikenal dengan istilah *X-ShaIsMe* yang diterapkan sejak tahun 2023 belum sepenuhnya dipahami dan diterapkan oleh seluruh karyawan, sehingga proses adaptasi berjalan cukup lama. Selain itu, pelaksanaan program pelatihan yang belum merata serta transfer pengetahuan belum maksimal. Lebih lanjut, komunikasi kurang efektif dan pembagian shift kerja yang membuat interaksi antar karyawan menjadi terbatas. Dengan demikian, penguatan budaya kerja, peningkatan efektivitas pelatihan, dan pembinaan motivasi kerja menjadi langkah penting untuk mendorong kinerja.

Dengan memanfaatkan motivasi kerja sebagai mediator, studi ini berupaya menyelidiki bagaimana budaya kerja dan pelatihan memengaruhi kinerja karyawan, berdasarkan data yang diberikan. Studi ini diharapkan dapat memajukan bidang manajemen sumber daya manusia dari sudut pandang teoretis. Dalam praktiknya, studi ini diharapkan dapat menawarkan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan membangun budaya kerja yang mendukung, menyediakan pelatihan yang efektif, dan mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi, maka peningkatan kinerja ini dapat dicapai.

## **METODE**

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif, karena mampu memberikan gambaran objektif mengenai hubungan antar variabel melalui data numerik. Partisipan, yang terdiri dari 43 karyawan Outlet X-Sha di Singapura Plaza, menjalani prosedur pengambilan sampel menyeluruh yang mencakup seluruh populasi. Data studi mencakup data primer yang dikumpulkan melalui survei berupa kuesioner yang menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang jawaban dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Survei tersebut menjalani pemeriksaan akurasi dan reliabilitas sebelum pengumpulan data untuk menjamin kebenaran dan konsistensi hasil. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0, guna menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel yang diteliti. Dalam *SEM-PLS* terdapat dua model, yaitu model pengukuran (*outer*

*model*) digunakan untuk menentukan validitas dan reliabilitas indikator dan model struktural (*inner model*) untuk menganalisis hubungan antar variabel.

## HASIL

### Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran dilakukan untuk mengevaluasi seberapa akurat kuesioner mengukur konsep-konsep yang menjadi inti studi. Kuesioner dianggap valid ketika setiap item secara tepat mewakili variabel studi. Penilaian ini meliputi Validitas Konvergen, *Average Variance Extracted* (AVE), dan Reliabilitas (Purba & Nurbasari, 2024).

### Validitas Konvergen

Validitas konvergen berkaitan dengan efektivitas setiap pertanyaan dalam menilai komponen variabel yang sama. Suatu konsep dianggap valid jika AVE-nya di atas 0,5, yang memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan proporsi varians dari indikatornya. Selain itu, agar suatu indikator dianggap valid, pemuatan faktornya harus melebihi 0,5.

**Tabel 1.** Analisis Validitas Konvergen

Variabel	Item	Loading Factor	Keterangan
Budaya Kerja (X1)	BK.01 - BK.10	0.621 - 0.865	Valid
Pelatihan (X2)	P.01 – P.10	0.620 - 0.863	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	KK.01 – KK.10	0.565 - 0.842	Valid
Motivasi Kerja (Z)	MK.01 – MK.10	0.681 - 0.844	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel 1, hasil studi validitas konvergen menunjukkan bahwa setiap pernyataan tentang Budaya Kerja (X1), Pelatihan (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan Motivasi Kerja (Z) terbukti valid. Hal ini didukung oleh skor pemuatan faktor yang lebih tinggi dari 0,5. Hasilnya, alat yang digunakan dalam studi ini menunjukkan tingkat validitas konvergen yang tinggi, yang berarti bahwa data yang dikumpulkan penting untuk memperkuat hasil studi.

### *Average Variance Extracted* (AVE)

Nilai AVE mengukur seberapa baik suatu konsep dapat menjelaskan total varians indikator yang dinilainya. Indikator akan merepresentasikan konsep yang dievaluasi dengan lebih akurat jika AVE-nya lebih tinggi. Jika AVE suatu indikator lebih dari 0,5, indikator tersebut dianggap valid.

**Tabel 2.** Analisis *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Nilai AVE
Budaya Kerja (X1)	0.578
Pelatihan (X2)	0.586
Kinerja Karyawan (Y)	0.632
Motivasi Kerja (Z)	0.564

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel 2, setiap nilai *AVE* telah mencapai persyaratan minimum 0,5. Secara spesifik, variabel Budaya Kerja (X1) menunjukkan *AVE* sebesar 0,578, sedangkan Pelatihan (X2) mencapai *AVE* sebesar 0,586. Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan *AVE* sebesar 0,632, dan Motivasi Kerja (Z) melaporkan *AVE* sebesar 0,564. Elemen-elemen ini bersatu untuk menggambarkan perbedaan dalam indikatornya, yang mendukung kesimpulan bahwa model pengukuran menunjukkan validitas yang kuat.

### Reliabilitas

Pemeriksaan reliabilitas digunakan untuk menilai seberapa akurat suatu alat ukur dapat mengukur item yang sama. *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* adalah dua teknik yang digunakan untuk mengevaluasi konsistensi pengukuran ini. Instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* melebihi 0,7.

**Tabel 3.** Analisis Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Budaya Kerja (X1)	0.917	0.921	0.931	Reliabel
Pelatihan (X2)	0.920	0.926	0.933	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.935	0.939	0.945	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0.913	0.917	0.928	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel 3, hasil analisis reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbachs Alpha* dan *Composite Reliability* berada di atas 0.7 yang menandakan bahwa instrumen yang digunakan tergolong reliabel. Hasil ini memperlihatkan bahwa tingkat

konsistensi internal instrumen penelitian terbukti baik. Oleh karena itu, setiap indikator dianggap mampu merepresentasikan konstruk laten secara konsisten.

### **Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural berfungsi untuk menilai sejauh mana hubungan antar variabel laten saling memengaruhi dalam penelitian. Dengan demikian, model ini membantu memastikan kesesuaian data penelitian dan teori yang mendasarinya. Pengujian dilakukan melalui beberapa analisis, seperti uji *R-Square*, uji *F-Square*, dan pengujian hipotesis.

### **Uji Koefisien Determinan atau *R-Square***

Koefisien determinasi, yang umumnya disebut *R-Square*, mengukur seberapa baik suatu variabel independen menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Berdasarkan kriteria penilaian yang dikemukakan oleh Nasarudin et al., (2022), nilai *R-Square* sebesar 0,670 dikategorikan kuat, 0.330 tergolong kategori moderat, dan 0.190 berada pada kategori lemah.

**Tabel 4.** Analisis Uji *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.824	0.811
Motivasi Kerja (Z)	0.722	0.709

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan informasi pada tabel 4, hasil kajian *R-Square* menunjukkan bahwa kerangka kerja studi ini efektif menjelaskan variasi yang diamati. *R-Square* untuk Kinerja Karyawan (Y) berada di angka 0,824, menunjukkan bahwa 82,4% perubahan faktor ini dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain. Di sisi lain, *R-Square* untuk Motivasi Kerja (Z) adalah 0,722, yang menunjukkan bahwa 72,2% fluktuasi Motivasi Kerja dapat dikaitkan dengan faktor-faktor lain. Kedua angka ini mencerminkan korelasi yang substansial. Hasil ini secara signifikan mendukung gagasan bahwa kerangka kerja yang diusulkan memiliki kemampuan prediktif yang kuat dan sangat sesuai untuk mendukung studi ini.

### **Uji *F-Square***

Pemeriksaan *F-Square* mengevaluasi sejauh mana variabel independen memberikan pengaruh terhadap variabel dependen. Jika nilai *F-Square* sebesar 0.020 mencerminkan adanya pengaruh yang kecil atau lemah. Apabila nilainya mencapai 0.150, pengaruh tersebut tergolong sedang. Sedangkan *F-Square* dengan nilai 0.350 atau lebih menunjukkan pengaruh yang besar atau kuat.

**Tabel 5.** Analisis Uji *F-Square*

	Budaya Kerja	Pelatihan	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Budaya Kerja			0.445	0.159
Pelatihan			0.097	0.128
Kinerja Karyawan				
Motivasi Kerja			0.002	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel 5, *F-Square* menunjukkan seberapa besar faktor-faktor independen memengaruhi variabel dependen. Budaya Kerja menunjukkan pengaruh yang besar (0.445) terhadap Kinerja Karyawan dan pengaruh sedang (0.159) terhadap Motivasi Kerja. Sebaliknya, Pelatihan memiliki pengaruh yang kecil (0.097) terhadap Kinerja Karyawan maupun Motivasi Kerja (0.128). Selain itu, Motivasi Kerja juga menunjukkan pengaruh yang kecil (0.002) terhadap Kinerja Karyawan. Secara keseluruhan, temuan ini menyimpulkan bahwa Budaya Kerja memberikan pengaruh paling besar dibandingkan variabel lainnya.

### Pengujian Hipotesis

Tujuan pengujian hipotesis untuk mengidentifikasi adanya pengaruh langsung dan tidak langsung. Tingkat signifikansi ditentukan dengan menilai nilai *t*-statistik, dengan batas kritis sebesar 1,96 untuk tingkat signifikansi 0,05. Keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis ditentukan dengan membandingkan nilai *t*-statistik dengan *t*-tabel. Jika *t*-statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-values* kurang dari 0,05, maka hipotesis diterima; sebaliknya, jika *t*-statistik lebih rendah dari 1,96 dan nilai *p-values* lebih tinggi dari 0,05, hipotesis ditolak.

#### a) Pengaruh Langsung

**Tabel 6.** Hasil Uji Pengaruh Langsung

Variabel	Sampel asli (O)	<i>T-statistic</i> (IO/STDEVI)	<i>P-values</i>	Keterangan
BK → KK	0.660	3.040	0.002	H1 diterima
P → KK	0.303	1.701	0.089	H2 ditolak
MK → KK	-0.038	-0.240	0.810	H3 ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel 6, Budaya Kerja (BK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK), dengan nilai *p-values* 0,002, kurang dari 0,05. Hal ini menandakan

bahwa penerapan Budaya Kerja yang positif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, sehingga H1 diterima. Sebaliknya, Pelatihan (P) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK), karena nilai *p-values* 0.089 berarti nilai tersebut di atas 0.05, maka H2 ditolak. Demikian pula Motivasi Kerja (MK) tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK) dengan *p-values* 0.810 lebih dari 0.05, yang menyebabkan H3 ditolak. Secara ringkas, Budaya Kerja menjadi faktor utama yang terbukti signifikan memengaruhi Kinerja Karyawan, berbeda dengan Pelatihan dan Motivasi Kerja.

#### b) Pengaruh Tidak Langsung / Mediasi

**Tabel 7.** Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung / Mediasi

Variabel	Sampel asli (O)	<i>T-statistic</i> (IO/STDEVI)	<i>P-values</i>	Keterangan
BK → MK → KK	-0.017	0.219	0.826	H4 ditolak
P → MK → KK	-0.016	0.209	0.834	H5 ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel 7, Motivasi Kerja (MK) tidak berperan sebagai mediator antara Budaya Kerja (BK) dan Kinerja Karyawan (KK). Hasil ini didukung oleh nilai *p-values* sebesar 0,826, yang secara signifikan lebih tinggi daripada ambang batas 0,05, sehingga H4 ditolak. Lebih lanjut, telah ditetapkan bahwa Motivasi Kerja (MK) tidak berperan sebagai mediator dalam dampak Pelatihan (P) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Dengan nilai *p-values* sebesar 0,834, yang juga melampaui batas 0,05, H5 juga ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja tidak memiliki peran mediasi yang signifikan antara Budaya Kerja dan Pelatihan.

## DISKUSI

### Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Studi menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin kuat budaya kerja yang diterapkan, semakin tinggi kualitas kinerja yang diperoleh (Firjatullah et al., 2023). Selain itu, hasil dari Subandrio dan Dyna (2022) juga menunjukkan bahwa budaya kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Peran karyawan mendukung pada pertumbuhan dan keberlangsungan perusahaan. Beberapa faktor yang berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang positif meliputi : penerapan nilai dan prinsip perusahaan, kepemimpinan yang mendorong komunikasi terbuka, serta interaksi yang jelas antar anggota tim. Dengan demikian, perusahaan perlu memperkuat nilai-nilai

budaya kerja mereka dan mendorong komunikasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja secara signifikan.

### **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Studi menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyiratkan bahwa pelatihan yang diberikan tidak cukup memenuhi kebutuhan karyawan. Kesimpulan ini sejalan dengan hasil studi Andayani dan Hirawati (2021) yang menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh seberapa baik materi pelatihan berkaitan dengan tanggung jawab pekerjaan. Metode pelatihan yang ideal adalah yang dirancang untuk memenuhi persyaratan pekerjaan tertentu, karena dapat meningkatkan kinerja karyawan (Putri & Astuti, 2022). Ketidakmerataan pelatihan dapat memicu persepsi ketidakadilan dan transfer pengetahuan menjadi kurang maksimal, sehingga perusahaan harus menerapkan sistem pelatihan yang lebih efektif.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil studi menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Waskito dan Wulandari (2022) menekankan adanya kekurangan motivasi di budaya kerja, yang memberikan bukti tambahan untuk hasil ini. Di budaya kerja, motivasi karyawan belum sepenuhnya terbangun. Keterbatasan interaksi karyawan akibat jadwal kerja dan komunikasi yang kurang efektif merupakan faktor penting yang berkontribusi secara signifikan. Kondisi ini menurunkan motivasi psikologis dan moral karyawan di budaya kerja. Oleh karena itu, harus menerapkan strategi komunikasi, pengakuan, dan manajemen tugas yang lebih baik untuk meningkatkan motivasi karyawan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Dalam Memediasi Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Studi menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja yang suportif belum tentu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Inggira et al., (2021). Studi tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif dapat secara langsung memengaruhi perilaku baik karyawan tanpa memerlukan motivasi tambahan. Budaya *X-ShaIsMe* menunjukkan bahwa nilai-nilai yang telah lama dipegang dapat mengakar kuat dalam diri karyawan, bahkan ketika dorongan mereka untuk sukses belum memadai. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan budaya kerja yang ada dengan mendorong komitmen terhadap organisasi untuk mengoptimalkan dampaknya terhadap kinerja.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Selain itu, studi menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan belum cukup efektif, sehingga motivasi dan kinerja belum sepenuhnya meningkat secara optimal. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Mutiya et al., (2022), yang menyatakan efektivitas pelatihan dalam meningkatkan motivasi tergantung pada sejauh mana peserta pelatihan dapat merasakan manfaatnya. Kurangnya tindak lanjut dan apresiasi terhadap hasil pelatihan menyebabkan motivasi kerja tidak berkembang secara optimal. Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan komitmen organisasi serta tindak lanjut pasca-pelatihan agar hasil pelatihan dapat lebih efektif dalam mendorong kinerja karyawannya.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil studi, budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa penggabungan nilai, norma, dan praktik kerja yang lebih efektif dalam organisasi yang mengarah pada peningkatan kualitas kinerja. Budaya kerja yang kuat menumbuhkan lingkungan yang lebih disiplin, komunikatif, dan berfokus pada hasil. Di sisi lain, pelatihan tidak berdampak signifikan pada kinerja karyawan, karena program pelatihan belum sepenuhnya dilaksanakan secara efektif. Kesenjangan dalam kesempatan pelatihan menyebabkan penerapan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh menjadi kurang optimal. Selain itu, motivasi kerja juga gagal memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dan tidak bertindak sebagai mediator antara budaya kerja maupun pelatihan terhadap kinerja. Oleh karena itu, peningkatan kinerja lebih dominan dipengaruhi secara langsung oleh kekuatan budaya kerja dibandingkan oleh faktor lainnya.

## **REKOMENDASI**

Berdasarkan kesimpulan di atas, perusahaan disarankan untuk memperkuat penerapan budaya kerja yang berorientasi pada nilai dan norma organisasi agar tercipta lingkungan kerja yang disiplin, komunikatif, dan produktif. Penguatan budaya kerja dilakukan melalui penerapan dan komunikasi nilai-nilai perusahaan secara konsisten, pembiasaan perilaku positif, serta keteladanan dari pimpinan sebagai *role model* bagi seluruh karyawan. Selain itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi komprehensif terhadap program pelatihan yang relevan. Pelatihan hendaknya dirancang secara interaktif, diberikan secara merata, dan disertai dengan tindak lanjut pasca pelatihan untuk memastikan transfer pengetahuan dapat diterapkan dengan optimal di tempat kerja. Perusahaan juga perlu meningkatkan sistem penghargaan, umpan balik, serta komunikasi terbuka antara atasan maupun bawahan. Langkah ini diharapkan dapat

menumbuhkan semangat kerja dan loyalitas karyawan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan memperluas kajian dengan menambahkan variabel lain seperti komitmen organisasi, untuk mendapat pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor yang paling dominan memengaruhi kinerja. Selain itu, pemilihan lokasi penelitian yang berbeda serta peningkatan jumlah responden yang lebih besar guna memperkuat generalisasi hasil temuan.

## REFERENSI

- Amelia, D., Setiaji, B., Jarkawi, J., Primadewi, K., Habibah, U., Peny, T. L., Rajagukguk, K. P., Nugraha, D., Safitri, W., Wahab, A., Larisu, Z., & Dharta, F. Y. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif*. In *Metpen*.
- Andayani, T. B. N., & Hirawati, H. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(2), 11–19. <https://doi.org/10.31599/jmu.v3i2.982>
- Armansyah. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT HPA Tanjung Pinang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 81–93. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i2.36>
- David, I. S., & Febrianur, P. S. F. I. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JIEMBI: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(1), 9–18.
- Fenolychia, D. (2024). YUME : Journal of Management Pengaruh Customer Review dan Influencer Endorsement Terhadap Purchase Intention Pada Produk The Originote Dengan Trust Sebagai Variabel Moderasi. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 247–258.
- Firjatullah, J., Wolor, C. W., & Marsofiyati. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 01–10.
- Imam Machali, M. P. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan dan Analisis dalam Penelitian Kuantitatif*.
- Inggira, C. K., Suryanto, S., & Windijarto, W. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 195–207. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13158>
- Irawan, Farida Idayati, Henricus Yoki Camar Praskadinata, Fara Dina, Abdurohim, Nurrohmi Ambar Tasriastuti, Freddy Triono, Efa Irdhayanti, Tati Sumarti Bisri. (2024). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Berkelanjutan*.
- Junianto, R., Afriyani, F., & Lazuardi, S. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Oasis Water Internasional Banyuwangi Sumatera Selatan. *Jurnal Maneksi*, 13(1), 1–8. <https://doi.org/10.31959/jm.v13i1.2149>
- Mutiya, M., Machasin, M., & Chairilisyah, D. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Telkom Pekanbaru. *Jurnal Daya Saing*, 8(3), 432–442. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i3.982>

- Nasarudin, Winarno, W. W., P., M., & Kurniawan, M. P. (2022). Evaluasi Pengaruh Website Media Pembelajaran Terhadap Kepuasan Pengguna Dengan PLS-SEM. *Sisfotenika*, 12(1), 86–100.
- Nasution, A. F., & Ritonga, P. M. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 4(2).
- Payana, I. K. D., Ribek, P. K., & Vipraprastha, T. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Denpasar Selatan. *Values*, 4(3), 816–829.
- Purba, D. G., & Nurbasari, A. (2024). *Pengaruh Social Media Marketing dan Influencer Marketing Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Produk Skincare Azarine*. 8(2), 146–163.
- Putri, W. R., & Astuti, P. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 12(1), 1–15. <https://doi.org/10.51881/jak.v20i2.18>
- Sry Rosita, Dian Mala Fithriani Aira, Hendriyaldi, Feny Tialonawarmi, Wahyu Juari Setiawan. (2024). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Subandrio, & Dyna, A. (2022). Pengaruh Budaya Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Arta Boga Cemerlang Kota Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis*, 3(2), 116–122.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. Sumber: <https://peraturan.bpk.go.id>.
- Waskito, W., & Wulandari, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 24(1), 23. <https://doi.org/10.33370/jpw.v24i1.772>