

## Peran Mediasi Budaya Organisasi dalam Hubungan Pelatihan, Pengembangan, dan Kinerja pada Perusahaan Logistik Batam

Dhita Hafizha Asri<sup>1</sup>, Junianti<sup>2</sup>

Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Internasional Batam

Email: [dhita.hafizha@uib.ac.id](mailto:dhita.hafizha@uib.ac.id), [2241041.junianti@uib.edu](mailto:2241041.junianti@uib.edu)

### Abstract

*This research examines how training and development affect logistics companies in Batam through organizational culture. This study is quantitative in nature. The research was conducted by distributing questionnaires to 160 logistics workers in Batam. The study shows that organizational culture mediates the relationship between training and development and organizational performance, while training and development do not improve company performance. These findings highlight the importance of the role of organizational culture in strengthening the impact of training and development on enhancing the performance of logistics companies in Batam. The practical implication of this research is the need for companies to strengthen organizational culture so that training and development programs can contribute maximally to organizational performance.*

**Keywords:** *Logistics firms, training and development, organizational culture, performance.*

### A. Latar belakang Teoritis

Sektor logistik menjadi penggerak pertumbuhan ekonomi nasional. Kontribusi logistik terhadap pertumbuhan ekonomi triwulan III 2023 mencapai 5,98% (BPS, 2023:10). Menurut Bank Dunia pada tahun 2023, Indeks Kinerja Logistik (LPI) Indonesia menurun dari peringkat 46 pada tahun 2018 menjadi peringkat 61 (Mahardhika, 2023). LPI mengklasifikasikan Indonesia sebagai pelaku parsial, dengan masalah logistik sebagian besar terjadi di negara yang berpenghasilan rendah dan menengah. Sektor logistik Indonesia sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi, dengan kontribusi sebesar 12% terhadap PDB pada tahun 2022. Industri logistik Indonesia menghadapi kekurangan infrastruktur dan meningkatnya persaingan (Budiyanti, 2023). Berdasarkan data *Logistic Performance Index* (LPI) dari tahun 2018 hingga 2022, dapat disimpulkan bahwa adanya perubahan yang signifikan dalam area industri logistik sebelum dan sesudah pasca pandemic COVID-19 (liputan6.com <http://bit.ly/3BvGDdZ>)

Penurunan drastis dalam kinerja logistik diberbagai negara selama pandemi COVID-19 menunjukkan pengaruh yang besar terhadap rantai pasokan global, seperti keterlambatan pengiriman dan masalah operasional, mendorong perusahaan untuk segera beradaptasi dengan meningkatkan efisiensi melalui digitalisasi, otomatisasi, dan penguatan ketahanan rantai pasokan untuk mempercepat pemulihan sektor industri (Prasadjia Ricardianto1, 2021). Di Batam,

sebagai salah satu pusat industri dan perdagangan, terdapat lebih dari 200 perusahaan logistik yang beroperasi. Meskipun demikian, hanya sekitar 30% dari perusahaan-perusahaan ini yang telah menerapkan sistem manajemen modern dan efisien (Fikriya et al., 2020). (Rachmania, 2022) menyatakan bahwa berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan produktivitas hingga 20% yang menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan di Batam masih tetap menggunakan metode tradisional pelatihan karyawan yang tidak efektif, sehingga menekan kebutuhan mendesak untuk memastikan bahwa kualitas pelatihan dan pengembangan ditingkatkan jika organisasi ingin mencapai kinerja yang lebih baik.

Dalam penelitian ini, penting untuk mengeksplorasi bagaimana pelatihan dan pengembangan dapat mempengaruhi kinerja organisasi melalui mediasi budaya organisasi. Banyak perusahaan logistik di Batam masih mengandalkan metode pelatihan tradisional yang kurang efektif dalam meningkatkan keterampilan karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas hingga 20% (Nabella, 2022). Melalui analisis tentang hubungan antara pelatihan, budaya organisasi, dan kinerja, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan tentang cara perusahaan dapat merancang program pelatihan yang lebih efisien Inovasi dari penelitian ini terletak pada penekanan pada

peran budaya organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja, yang belum banyak diteliti dalam budaya lokal.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan logistik di Batam dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih baik. Dengan memahami bagaimana budaya organisasi dapat memperkuat dampak positif dari pelatihan dan pengembangan, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, penelitian juga akan menambah literatur akademis terkait hubungan antara pelatihan, budaya organisasi, dan kinerja dalam lingkungan industri logistik di Indonesia.

#### **Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.**

Menurut (Jaya, 2024) budaya organisasi telah menjadi fokus utama dalam penelitian dan praktik manajemen organisasi, karena berbagai studi yang dilakukan sepanjang waktu menunjukkan bahwa sistem budaya dalam sebuah organisasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja dan pencapaian hasil organisasi, terutama dalam jangka menengah hingga panjang. Budaya kerja berfungsi sebagai perekat sosial yang menyatukan anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama, sekaligus mengendalikan perilaku karyawan melalui nilai dan aturan yang berlaku (Ishiq Ramadhany Putri & Ningrum Fauziah Yusuf, 2022). Selain kekuatan pasar, posisi kompetitif, dan sumber daya laba, nilai, keyakinan, dan visi perusahaan, budaya juga menjadi salah satu keberhasilan (MA. A. Rumman & Al, 2020). Dalam literatur sangat banyak penelitian karya bukti bahwa budaya organisasi meningkatkan kinerja organisasi, (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2022) telah menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian lainnya dipimpin oleh Herbert A. Nold III (2012) menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Setyawan & Nelson, 2021)

#### **Pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi**

Pelatihan kerja merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja sebuah organisasi. Di PT. Lintas Aman Andalas (Girsang et al., 2021) menemukan hubungan positif yang kuat antara pelatihan dan kinerja, hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan meningkatkan keterampilan karyawan dan kinerja organisasi. Dari perspektif (Yani & Prasajo, 2024) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi, dimana program pelatihan dapat meningkatkan produktivitas pekerja dengan koefisien korelasi sebesar 0,496, sehingga menegaskan pentingnya pelatihan khusus pekerjaan. Budaya lingkungan kerja yang positif memiliki peranan penting dalam meningkatkan efektivitas pelatihan, karena karyawan yang merasa didukung oleh budaya organisasi cenderung lebih termotivasi untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan baru yang diperoleh dari pelatihan tersebut (Mohd Said et al., 2022). Dapat dilihat dari penelitian (Alserhan & Al Shbail, 2020) bahwa pelatihan memiliki efek yang substansial pada hasil kinerja perusahaan. Selain itu, Prabhhu et al. (2019) telah menemukan bahwa pelatihan karyawan meningkatkan keberhasilan organisasi (Anwar & Abdullah, 2020).

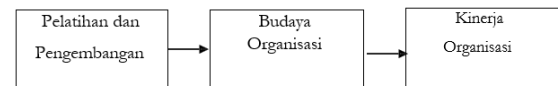
#### **Pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.**

Program pelatihan yang efektif dapat menanamkan nilai, standar, dan kebiasaan Perusahaan. (Soegiarto et al., 2024) menemukan bahwa program pelatihan, otonomi tempat kerja, dan budaya perusahaan yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kinerja organisasi, dan kesejahteraan. Dalam studi lingkungan akademis, (Bashar et al., 2021) menemukan bahwa pelatihan yang dipengaruhi budaya institusional meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan wawasan untuk kebijakan pendidikan tinggi. Sedangkan hasil studi yang dilakukan oleh (Ilzar Daud, 2023) menunjukkan bahwa strategi pengembangan karyawan dan budaya organisasi yang positif terbukti meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan, meskipun teknologi HRM perlu ditingkatkan. Program pelatihan

yang efektif dapat meningkatkan budaya perusahaan, retensi staf, serta kebahagiaan dan keterlibatan karyawan (Atikur Rahaman et al., 2023). Menurut (Febrian & Solihin, 2024) mengklaim bahwa pelatihan dan pengembangan SDM meningkatkan budaya perusahaan melalui keterlibatan karyawan dan manajemen bakat. Berdasarkan penelitian diatas ,dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan mempengaruhi budaya organisasi secara signifikan yang dapat memperkuat *statement* bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga dapat meningkatkan kekuatan budaya organisasi secara keseluruhan.

### **Pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh budaya organisasi.**

Pelatihan (*training*) berperan penting dalam membentuk kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya karena pelatihan yang dirancang dapat memperbaiki pengetahuan dan kemampuan karyawan sehingga karyawan lebih siap dalam melaksanakan pekerjaan dengan efektif. (Hamam et al., 2023) menyatakan bahwa pelatihan dan budaya organisasi meningkatkan kinerja karyawan melalui keterlibatan. (Prada & Kurniawan, 2023) mengklaim bahwa budaya organisasi dan pelatihan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Gaya kepemimpinan sangat memengaruhi pembelajaran organisasi dan budaya inovatif, yang merupakan mediator utama dalam meningkatkan kinerja organisasi (Ur Rehman et al., 2019). Sementara itu, (Al-Tit, 2020) menyoroti bagaimana praktek-praktek HRM dipengaruhi oleh manajemen pengetahuan, namun moderasi budaya organisasi sangat penting dalam memaksimalkan pengaruh positif tersebut. Performa karyawan akan berdampak pada tujuan dan keberhasilan perusahaan (Asri, 2023). Terakhir, penelitian (Ermaulandari & Indiyati, 2024) menetapkan bahwa kombinasi budaya organisasi dan pelatihan secara simultan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja organisasi.



Gambar 1. *Conceptual Framework*

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini bersifat kuantitatif.dengan dengan *Structural Equation Modeling- Partial Least Square* (SEM-PLS). Sugiyono (Haryono, 2023) mendefinisikan metode kuantitatif sebagai teknik penelitian positivistis yang menggunakan analisis statistik terhadap data numerik untuk menguji hipotesis. Pengumpulan data dilakukan secara sekunder berupa data yang diperoleh dari referensi jurnal dan buku.Penelitian ini menggunakan Purposive Sampling. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pekerja yang bekerja dibidang logistik di Kota Batam yaitu PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) , PT J&T Express, dan PT Si Cepat Express Analisis ini memilih perusahaan-perusahaan tersebut karena laporan ekonomi digital Google- Temasek-Bain menunjukkan bahwa tiga perusahaan logistik teratas Indonesia mendorong pertumbuhan *e-commerce*.

Ukuran sampel diambil dengan menggunakan rumus (Hair et al., 2017) karena ketidakpastian populasi dan disarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah 5-10 kali jumlah pertanyaan. Maka total pertanyaan adalah 16 dikali 10 ( $16 \times 10 = 160$ ). Dengan perhitungan menggunakan rumus itu, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 160 orang. Namun untuk mengantisipasi kemungkinan kuesioner hilang atau tidak kembali, sebanyak 205 responden yang didapatkan. Kuesioner terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama berisi data demografi responden, kemudian diikuti dengan pertanyaan. Kuesioner dirancang dengan menggunakan pertanyaan yang menggunakan skala likert 1- 5 (dengan penjelasan 1 sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 kurang setuju, 4 setuju, dan 5 sangat setuju).

Variabel Kinerja Organisasi diukur dengan enam pertanyaan yang diadaptasi dari penelitian Çağa et al., (2024). Indikator dalam variabel ini mencakup aspek kepuasan pelanggan dibandingkan dengan pesaing ,

peningkatan kualitas organisasi, pengelolaan biaya, tingkat respons terhadap pelanggan, keunggulan kinerja secara umum, dan pengelolaan aset organisasi dibandingkan pesaing utama. Variabel Pelatihan dan Pengembangan diukur menggunakan lima pertanyaan yang diadaptasi dari penelitian : Qudah et al., (2014) yang mencakup keberadaan rencana tahunan pelatihan yang sesuai kebutuhan, pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan kerja, pelatihan keterampilan yang profesional, upaya perencanaan pelatihan secara keseluruhan, serta lingkungan kerja yang mendorong penerapan hasil pelatihan secara praktis. Sementara itu, variabel Budaya Organisasi diukur dengan lima pertanyaan yang diadaptasi dari Ahmed & Shafiq, (2014). Pertanyaan tersebut menilai sejauh mana atasan mendorong kontribusi terhadap perubahan, membangun suasana yang mendukung pemberdayaan dan pengambilan risiko, mendorong pemberian ide dan saran, memberikan apresiasi terhadap mutu kerja, serta kemampuan berkomunikasi efektif dalam berbagai arah dan media.

**C. Hasil Dan Pembahasan**

**Tabel 1 Demografi responden**

Karakteristik	Tipe	n	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	132	64,39%
	Wanita	73	35,61%
Usia	<20 Tahun	45	21,95%
	20-30 Tahun	70	34,15%
	31-40 Tahun	80	39,02%
	>40 Tahun	10	4,88%
Lama Bekerja	<1 Tahun	28	13,66%
	1-2 Tahun	56	27,31%
	3-4 Tahun	83	40,49%
	4 Tahun	38	18,54%
Penghasilan	< Rp 4.000.000	38	18,54%
	Rp 4.000.000-Rp 5.000.000	62	30,24%
	Rp 5.000.000-Rp 6.000.000	53	25,85%
	>Rp 6.000.000	52	25,37%
Pendidikan	SMP	20	9,76%
	SMA/SMK	20	9,76%
	S1	125	60,98%
	Diploma	40	19,50%
Perusahaan Bekerja	JNE	48	23,41%
	JNT	132	64,39%
	Si Cepat Express	25	12,20%

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan data demografi, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pria (64,39%), yang menunjukkan bahwa industri ini lebih banyak diisi oleh tenaga kerja laki-laki, kemungkinan karena tuntutan fisik dalam pekerjaan. Dari segi usia, kelompok terbanyak adalah mereka yang berusia 31-40 tahun (39,02%), diikuti oleh kelompok usia 20-30 tahun (34,15%), yang mengindikasikan bahwa industri ini didominasi oleh pekerja dengan tingkat kematangan dan pengalaman kerja yang cukup. Lama bekerja juga menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah bekerja selama 3-4 tahun (40,49%), menandakan adanya tingkat retensi kerja yang relatif stabil. Dari sisi penghasilan, sebagian besar pekerja menerima gaji antara Rp 4.000.000-Rp5.000.000 (30,24%), yang dapat mencerminkan standar gaji dalam industri ini. Pendidikan juga menjadi faktor penting, di mana mayoritas responden merupakan lulusan S1 (60,98%), menunjukkan bahwa perusahaan lebih cenderung merekrut pekerja dengan tingkat pendidikan lebih tinggi. Selain itu, sebagian besar responden bekerja di J&T (64,39%), yang menunjukkan bahwa perusahaan ini memiliki jumlah tenaga kerja lebih besar dibandingkan JNE dan SiCepat Express. Secara keseluruhan, data ini mencerminkan bahwa tenaga kerja dalam industri ekspedisi didominasi oleh pria berpendidikan tinggi dengan pengalaman kerja menengah dan penghasilan dalam kisaran menengah.

**Uji Validitas, Reliabilitas, dan Koefisien Determinasi**

**Tabel 2**

Nama Variabel	Outer Loading	Average Variance Extracted	Composite Reliability	Cronbach Alpha	R Square Adjusted
BO		0,682	0,959	0,947	0,965
KO		0,722	0,963	0,954	0,957
PP		0,697	0,968	0,959	
BO2	0,851				
BO3	0,731				
BO4	0,853				
BO5	0,824				
KO1	0,807				
KO2	0,745				
KO3	0,889				
KO4	0,848				
KO5	0,914				
KO6	0,884				
PP1	0,756				
PP2	0,833				
PP3	0,862				
PP4	0,844				
PP5	0,872				
BO1	0,860				

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas, tabel berikut menyajikan hasil uji *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability* (CR), dan *Cronbach's Alpha*. Tabel 2 menunjukkan nilai Outer Loading melebihi 0.6 sehingga dapat dikatakan bahwa semua indikator layak digunakan. Tabel menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5 yang menyatakan indikator dapat dianalisis (Fornell & Larcker, 2014). Studi ini menggunakan kriteria validitas diskriminan Fornell dan Larcker (2014). AVE melebihi korelasi konsep laten. Pada sisi lain, nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha melebihi standard 0,7 menunjukkan bahwa data yang digunakan dinilai sebagai data yang dapat dipercaya. (Hair et al., 2020). Nilai *r square adjusted* menunjukkan skor budaya organisasi telah mencapai nilai 0,965 atau 96,5% yang dipengaruhi oleh variabel independen, tetapi sisanya 3,5% dapat dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dipasang dalam model. Nilai *adjusted r square* variabel kinerja organisasi menunjukkan nilai 0,957 atau 95,7% yang dipengaruhi oleh variabel independen, sedangkan sisanya 4,3% mungkin disebabkan oleh faktor non-model yang memengaruhi kinerja organisasi

jangka sekarang maupun masa depan. Budaya kerja juga dapat mempengaruhi perilaku pekerja disuatu perusahaan (Ishiqa Ramadhany Putri & Ningrum Fauziah Yusuf, 2022). Keberlanjutan bergantung pada kekuatan pasar, posisi kompetitif, sumber daya laba, dan nilai, keyakinan, serta ambisi perusahaan yang membangun budaya (MA. A. Rumman & Al, 2020). Herbert A. Nold III(2012) menemukan budaya perusahaan meningkatkan kinerja (Setyawan & Nelson, 2021).

**Pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi**

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa skor p value sebesar 0,582 > 0,05 dengan sample mean sebesar 0,057, artinya pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Sehingga hipotesis 2 ditolak. Efektivitas organisasi sering kali ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Namun, terdapat alasan mengapa inisiatif tersebut tidak selalu memberikan dampak signifikan. Jika materi pelatihan tidak relevan dengan kebutuhan spesifik karyawan, penerapan pengetahuan baru menjadi sulit, serta kurangnya dukungan manajemen dapat menghambat efektivitas pelatihan; tanpa keterlibatan aktif manajemen, karyawan mungkin tidak termotivasi untuk menerapkan keterampilan baru (Pattihahuan *et al.*, 2020). Hasil bertentangan dengan (Alserhan & Al Shbail, 2020), Prabhu et al. (2019), Anwar dan Abdullah (2020) yang menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif dapat memperkuat efek pelatihan kerja. Pelatihan dapat dijadikan sebagai elemen pendukung untuk memperbaiki kemampuan daripada sebagai elemen utama yang berpengaruh langsung terhadap kinerja (Khristian, 2025)

**Uji Direct and Indirect Effect**

Tabel 3 Uji Direct dan Indirect effect

X → Y	Sample mean	p- value	Kesimpulan	K
Budaya Organisasi -> Kinerja Organisasi	0,923	0,000	Signifikan Positif	H1
Pelatihan dan Pengembangan - > Kinerja Organisasi	0,057	0,582	Tidak Signifikan	H2
Pelatihan dan Pengembangan - > Budaya Organisasi	0,982	0,000	Signifikan Positif	H3
Pelatihan dan Pengembangan - > Budaya Organisasi -> Kinerja Organisasi	0,907	0,000	Signifikan Positif	H4

Sumber: Data Primer Diolah (2025).

**Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai p sebesar 0,000 dan mean sampel sebesar 0,923. Sehingga hipotesis 1 dapat diterima. (Jaya, 2024) menemukan bahwa budaya organisasi menjadi pusat perhatian dalam manajemen organisasi karena menghasilkan dampak yang besar terhadap kinerja perusahaan baik dalam

**Pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.**

Output menunjukkan bahwa skor p value sebesar 0,000 < 0,05 dengan sample mean sebesar 0,982, artinya pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan positif terhadap budaya organisasi. Sehingga hipotesis 3 diterima. Program pelatihan yang berhasil dapat menanamkan nilai, standar,

dan kebiasaan Perusahaan. (Soegiarto et al., 2024) mengungkapkan bahwa pelatihan, otonomi tempat kerja, dan budaya perusahaan yang mendukung dapat memperbaiki kepuasan kerja karyawan, kinerja organisasi, serta kesejahteraan. Dalam studi lingkungan akademis, (Bashar et al., 2021) menemukan bahwa pelatihan yang dipengaruhi budaya institusional meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan wawasan untuk kebijakan pendidikan tinggi. Program pelatihan yang efektif dapat memperkuat budaya organisasi yang mendukung retensi karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan (Atikur Rahaman et al., 2023). Strategi pengembangan karyawan dan lingkungan budaya yang positif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan cara HRM harus ditingkatkan (Ilzar Daud, 2023). Menurut (Febrian & Solihin, 2024) partisipasi pekerja dan pengurusan bakat juga terlibat dalam memperbaiki budaya organisasi melalui pelatihan dan pengembangan SDM.

#### **Pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh budaya organisasi**

Pelatihan dan pengembangan meningkatkan kinerja organisasi melalui budaya organisasi, seperti yang ditunjukkan oleh nilai  $p < 0,000$  dan rata-rata sampel 0,907. Sehingga hipotesis 4 diterima. Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dengan dimediasi oleh budaya karena pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, membuat karyawan lebih siap melakukan tugas-tugas mereka dengan efektif. Penelitian yang dilakukan oleh (Hamam et al., 2023), dimana hasilnya menyatakan, pelatihan dan budaya organisasi bersama-sama meningkatkan kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Sedangkan (Prada & Kurniawan, 2023) menyatakan bahwa budaya organisasi dan pelatihan bersama-sama meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memperkuat kinerja karyawan. Studi lainnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh besar atas pembelajaran organisasi dan budaya inovatif, yang kemudian menjadi mediator utama dalam meningkatkan kinerja (Ur Rehman et al.,

2019). Sementara itu, (Al-Tit, 2020) menunjukkan bahwa praktek-praktek HRM dipengaruhi oleh manajemen pengetahuan, namun moderasi budaya organisasi sangat penting dalam memaksimalkan pengaruh positif tersebut. Kinerja karyawan akan berdampak pada kinerja organisasi (Asri, 2023) Terakhir, penelitian (Ermaulandari & Indiyati, 2024) menetapkan bahwa kombinasi budaya organisasi dan pelatihan secara simultan meningkatkan kinerja organisasi di perusahaan.

#### **D. Kesimpulan**

Hasil penelitian yang dilakukan di perusahaan logistik Batam menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Ini mengindikasikan bahwa nilai, norma, dan praktik yang berlangsung di tempat kerja memegang peran krusial dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Pada sisi lain, pelatihan dan pengembangan yang terjadi secara langsung tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Secara lebih tepat, pelatihan program yang tidak efektif, kurang terstruktur, atau kurang didukung oleh budaya akan gagal dalam menciptakan efek substansial dalam meningkatkan kinerja. Namun, pelatihan dan pengembangan pada beberapa kalangan terbukti dapat mewujudkan efek yang substansial terhadap budaya organisasi. Program pelatihan yang efektif bisa memperkuat budaya organisasi dengan menanamkan nilai-nilai, standar kerja, serta kebiasaan yang efisien

Akhirnya, studi ini juga menampilkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mediator pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi. Yakni, apabila digunakan dalam rangka budaya organisasi yang kuat dan mendukung, pelatihan dan pengembangan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja

#### **E. Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan di atas, disarankan agar perusahaan logistik di Batam lebih fokus pada penguatan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kerjasama, dan inovasi. Budaya organisasi yang baik akan

menjadi dasar krusial untuk kesuksesan program pelatihan dan pengembangan. Di samping itu, perusahaan harus menyusun program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan sasaran strategis organisasi, serta menjamin partisipasi aktif dari manajemen di setiap fase pelatihan. Penting untuk melakukan evaluasi rutin mengenai efektivitas pelatihan agar materi yang disampaikan benar-benar diterapkan di lingkungan kerja. Penggabungan antara pelatihan, budaya organisasi, dan sistem manajemen kinerja harus dijadikan strategi utama dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan.

#### F. Referensi

- Asri, H. (2023). PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN, PELATIHAN, LINGKUNGAN DAN BUDAYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI. *JURNAL EKONOMI PEMBANGUNAN STIE MUHAMADDIYAH PALOPO*, 9.
- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc*, 14.
- Alserhan, H. F., & Al Shbail, M. O. (2020). The role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and competitive advantage in Jordanian private universities. *Management Science Letters*, 10(16), 3757–3766. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.036>
- Al-Tit, A. A. (2015). The Mediating Role of Knowledge Management and the Moderating Part of Organizational Culture between HRM Practices and Organizational Performance. *International Business Research*, 9(1), 43. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n1p43>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2020). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(1), 2456–8678. <https://doi.org/10.22161/ijeem.5.1>
- Atikur RAHAMAN, M., Sayed UDDIN, M., & Bin LATIF, W. (2023). Effects of Training and Development, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Career Development on Employee Retention in Commercial Banks in Bangladesh. *Wasib Bin LATIF / Journal of Asian Finance*, 10(2), 91–0097. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2023.vol10.no2.0091>
- Bashar, A., Ali, J., Binti Ismail, F., Sharif, Z. M., Hamawandy, N. M., Abubakr, Z. A., Qader, K. S., & Othman, B. (2021). The organizational culture influence as a mediator between training development and employee performance in Iraqi Academic sector: University of Middle Technical. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 2021. <https://cibg.org.au/1926https://cibg.org.au/1927>
- Çağa, M., Kitapçı, H., Gök, M. Ş., & Cigirim, E. (2024). The Mediating Effect of Entrepreneurial Team Behavior and Transformational Leadership in the Relationship between Corporate Entrepreneurship and Firm Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 16(13). <https://doi.org/10.3390/su16135443>
- Ermaulandari, V., & Indiyati, D. 2024. (2024). *The Influence of Organizational Culture and Employee Training on Employee Performance at PT Len Industri (Persero)* (Vol. 03).
- Febrian, W. D., & Solihin, A. (2024). *Analysis of Improving Organizational Culture Through Employee Engagement, Talent Management, Training and Development Human Resources*. <https://doi.org/10.38035/sjam.v1i4>
- Fikriya, A., & Muna, Z. (2020). *Identifikasi Elemen Logistik Kota Batam Sebagai Hub Logistik Asean*. <https://doi.org/10.46730/japs.v1i3>
- Girsang, L., Zulkarnain, Z., & Isnaniah, I. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lintas Aman Andalas Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)*, 2(1), 1–8. <https://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.46>

- 0
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use “PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use.” In *Organizational Research Methods, MIS Quarterly, and International Journal* (Vol. 1, Issue 2).
- Hamam, S., Kunci, K., Pelatihan, A., Organisasional, B., & Karyawan, K. (2023). THE IMPACT OF TRAINING AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT AS AN INTERVENING VARIABLE IN PT TELKOM AKSES. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 3(11), 1105–1118. <https://doi.org/10.36418/cerdika.xxx>
- Haryono, E. (2023). M. P. K. D. P. T. K. Islam. A.-N. 13(2). (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif Di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam. An-Nuur*, 13(2).
- Ilzar Daud. (2023). Employee Development Strategies, Organizational Culture, And The Use Of HRM Technology In Building Organizational Trust: The Role Of Employee Engagement Interventions. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 4, Issue 6). <http://journal.yrpiuku.com/index.php/msej>
- Ishiqah Ramadhany Putri, & Ningrum Fauziah Yusuf. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143–154. <https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82>
- Jaya, A. , S. H. , D. W. N. S. , R. M. , & K. R. D. (2024). P. K. D. M. K. K. M. B. Organisasi. I. J. O.S. S. R. 4(4), 871-886. (2024). Widhi Nugraha Sumiharja Darmawinata, Muchsin Ramlan. *Raja Dedy Kurniawan INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4, 871–886.
- Khristian, A. A. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Pusdiklat RSUD Dr. Soedarso. *eCo-Buss: Economics and Business*.
- Mohd Said, N. S., Abd Halim, N. W., Abdul Manaf, S. M., & Adenan, N. D. (2022). The Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Jurnal Intelek*, 17(2), 113–123. <https://doi.org/10.24191/ji.v17i2.18177>
- Nabella, R. I. (2022). P. M. T. T. E. T. I. D. O. E. P. O. MANAGER. J. M. dan R. 2(1), 102-115. (2022). *nabellla* 2022.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2022). Knowledge management processes and organizational culture in the higher educational technical institutions. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(2), 270–286. <https://doi.org/10.1108/JEAS-07-2020-0134>
- Prada, Y. E., & Kurniawan, D. (2023). *Impact of Organizational Culture and Training on The Employee Performance of PT. Kokoh Semesta: Job Satisfaction as A Mediation Variable*. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i4>
- Prasadjia Ricardianto1, S. S. (2021, Juli). Covid-19: Implikasi Transportasi Darat dan Logistik di Indonesia. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, 08 No 02. [doi:https://journal.itltrisakti.ac.id/index.php/jmtranslog](https://journal.itltrisakti.ac.id/index.php/jmtranslog)
- Qudah, M. K. M. A.-, Osman, Dr. A., Halim, Dr. M. S. A., & Shatanawi, H. A. A.-. (2014). The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v4-i4/755>
- Rachmania, M. (2022). P. P. D. P. K. terhadap K. K. P. P. P. (Persero) B. (Doctoral dissertation, P. M. (2022). miftahul rahmania. *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Batam (Doctoral Dissertation, Prodi Manajemen)*.
- Setyawan, A., & Nelson, A. (2021). The Role of Organizational Culture in the Influence of HR Practices, Knowledge Management, and Talent Management on Organizational Performance. In *Jurnal Dinamika Manajemen* (Vol. 12,

- Issue 2). <http://jdm.unnes.ac.id>
- Soegiarto, I., Sihite, M., & Usmany, P. (2024). *The Influence of Training and Development Programs, Job Autonomy, and Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Performance* (Vol. 5, Issue 2). <https://ijble.com/index.php/journal/index>
- Tasmin, R. (2020). T. R. B. K. M. O. C. and O. Performance. (2020). *The Relationship Between Knowledge Management, Organizational Culture, and Organizational Performance*. <https://www.researchgate.net/publication/342521745>
- Ur Rehman, S., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>
- Yani, A. S., & Prasajo, R. E. (2024). THE EFFECT OF EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE MODERATED BY JOB SATISFACTION IN THE NORTH JAKARTA ADMINISTRATIVE CITY WATER RESOURCES DEPARTMENT. *International Journal of Human Capital Available Online at Management E-ISSN*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.08.01.1>