

Transformasi Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi dalam Meningkatkan Produktifitas Pegawai

Muhammad Iqbal An Nauval¹, Much, Imron²

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara

e-mail: iqbalgobel017@gmail.com¹, imron65stienu@gmail.com²

Diterima: 12 Juli 2025

Direvisi : 31 Juli 2025

Disetujui : 31 Juli 2025

ABSTRACT

Purpose. *This research aims to determine the influence of organizational culture, training and motivation on the performance of PTPN IX Kebun Balong employees.*

Methods. *The method used is a quantitative descriptive method using SPSS techniques. The sample taken in this research was a saturated sampling technique, where the entire population was sampled, namely 71 people. The data collection technique used in this research was a survey by distributing questionnaires using Google Form to individuals. The data analysis used is validity test, reliability test, simple linear regression, correlation coefficient, coefficient of determination, and hypothesis testing.*

Findings. *This research shows that organizational culture has no effect on employee performance, while training and motivation have a positive and significant effect on employees performance.*

Implication. *Companies should maintain or even improve existing training programs so that training materials are always relevant to employee needs and job demands, as well as providing career development opportunities, fair and competitive incentives to increase employee motivation extrinsically.*

Keywords. *Organizational culture, Training, Motivation, Employees Performance*

ABSTRAK

Tujuan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai ptpn ix kebun balong.

Metode. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dengan menggunakan teknik SPSS. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah teknik sampel jenuh, dimana seluruh populasi dijadikan sampel, yaitu berjumlah 71 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui survey dengan cara penyebaran kuesioner menggunakan google form kepada individu atau perorangan. Analisis data yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, regresi linier sederhana, koefisien korelasi, koefisien determinasi, dan uji hipotesis.

Hasil. penelitian ini menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Implikasi. Perusahaan hendaknya mempertahankan atau bahkan meningkatkan program pelatihan yang ada agar materi pelatihan selalu relevan dengan kebutuhan pegawai dan tuntutan pekerjaan, serta memberikan kesempatan pengembangan karir, insentif yang adil dan kompetitif untuk meningkatkan motivasi pegawai secara ekstrinsik.

Kata Kunci. Budaya organisasi, Pelatihan, Motivasi, Kinerja Pegawai

1. Pendahuluan

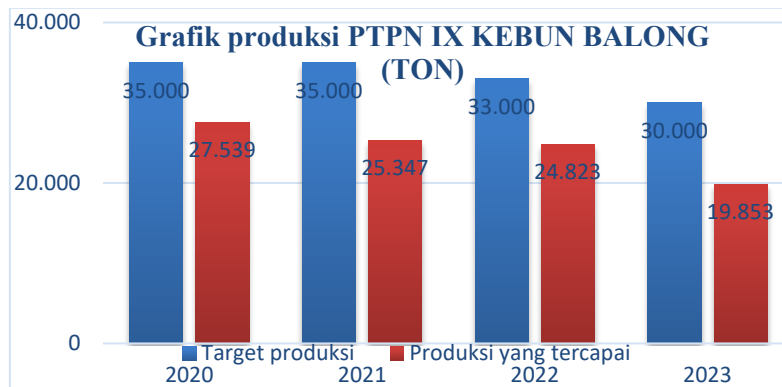
Di dalam era globalisasi yang sangat erat dalam kemajuan teknologi dan perkembangan disegala bidang, membuat setiap perusahaan di Indonesia harus melakukan revolusi baru untuk dapat memenuhi tuntutan dari perkembangan zaman. Dengan adanya globalisasi, teknologi dan perubahan telah mempengaruhi lingkungan bisnis yang membutuhkan teknologi. Salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia (SDM). Untuk itu sumber daya manusia dituntut menjadi unggul dan profesional dalam kerjanya demi kemajuan dan pencapaian tujuan perusahaan di Indonesia, agar dapat bersaing dalam era globalisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber dan pemeliharaan atas kemampuan menjadi arena bersaing dalam bentuk kompetisi. Dalam menghadapi persaingan yang ketat, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang profesional yaitu seseorang yang tidak hanya mampu melakukan dan menguasai tugas dengan landasan pengetahuan, melainkan juga mampu menaati peraturan yang ditetapkan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan (Kosdianti & Sunardi, 2021).

Budaya organisasi yang baik dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama jika budaya organisasi mampu mendukung strategi organisasi dan mampu menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai sistem perekat dan acuan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang buruk akan menghambat jalannya organisasi (Hendra, 2020). Menurut penelitian terdahulu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Hendra, 2020).

Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling terlihat dan paling umum di antara semua kegiatan pengembangan pegawai, pelaksanaan pelatihan yang efektif dapat mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan adanya pelatihan, kinerja pegawai dapat meningkat secara signifikan, sehingga memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian kesuksesan perusahaan. Setiap pegawai baru di PTPN IX Kebun Balong selalu diberikan pelatihan untuk menunjang kinerja pegawai, kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan adanya kinerja tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan perusahaan yang diinginkan dapat tercapai. Menurut (Safitri, 2019), pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi, diperlukan adanya suatu dorongan yang disebut motivasi, motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya, pemberian motivasi biasanya dilakukan dari masing-masing perusahaan yang menginginkan adanya suatu kinerja karyawan yang tinggi di dalam perusahaannya, Kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektivitas (Hendra, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh (Sutanjar & Saryono, 2019), menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Perkebunan Nusantara IX kebun balong saat ini memiliki wilayah kerja di kabupaten jepara, meliputi wilayah kecamatan keling, donorojo, kembang, dan tayu. mengelola komoditi utama perusahaan yaitu karet, serta 1 unit produksi. Sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis perusahaan PT Perkebunan Nusantara IX melakukan transformasi bisnis dalam unit kebun dan non kebun.



Sumber : Laporan produksi PTPN IX Kebun Balong, 2023

Berdasarkan laporan produksi PTPN IX Kebun Balong menunjukkan perbandingan antara target produksi dan realisasi produksi PTPN IX Kebun Balong selama periode 2020 hingga 2023, dalam satuan ton. Dari data ini terlihat bahwa PTPN IX Kebun Balong Secara konsisten tidak mencapai target produksi selama empat tahun berturut-turut, dengan tren penurunan realisasi produksi dari tahun ke tahun.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memiliki arti penting dalam memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, khususnya di lingkungan PTPN IX Kebun Balong, yaitu budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi kerja. Penelitian ini penting dan orisinal karena menyajikan pendekatan empiris berbasis data terkini dari PTPN IX, yang belum banyak dibahas dalam konteks perusahaan perkebunan milik negara dengan pendekatan kombinasi antara aspek budaya, pelatihan, dan motivasi secara simultan terhadap kinerja. Secara umum, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan: (1) menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, (2) menilai pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai, dan (3) mengevaluasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di PTPN IX Kebun Balong. Hasil penelitian ini penting terutama bagi manajemen perusahaan PTPN IX dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, serta dapat menjadi referensi bagi praktisi HR, pembuat kebijakan di sektor BUMN, dan akademisi yang tertarik pada kajian kinerja pegawai dan manajemen SDM strategis di sektor agribisnis.

2. Kajian Pustaka dan Hipotesis

Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang baik dapat menjadi alat kunci keunggulan kompetitif jika dapat mendukung strategi organisasi dan memenuhi atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan akurat, Budaya organisasi dapat berperan sebagai sistem kohesi dan norma perilaku untuk mencapai tujuan organisasi, Sebaliknya budaya organisasi yang buruk akan menghambat kinerja organisasi, Budaya organisasi harus dibentuk, dilaksanakan dan dikembangkan karena budaya organisasi merupakan pembentukan karakteristik, pola perilaku, dan nilai-nilai yang perlu dipelajari, dibagikan dan ditularkan oleh seluruh anggota organisasi dari satu generasi ke generasi berikutnya, Generasi tidak diciptakan dengan sendirinya tetapi sudah dibentuk sebelumnya. Menurut (Yanto & Aulia, 2021), budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan menurut (Kusmiati et al., 2021), budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pelatihan

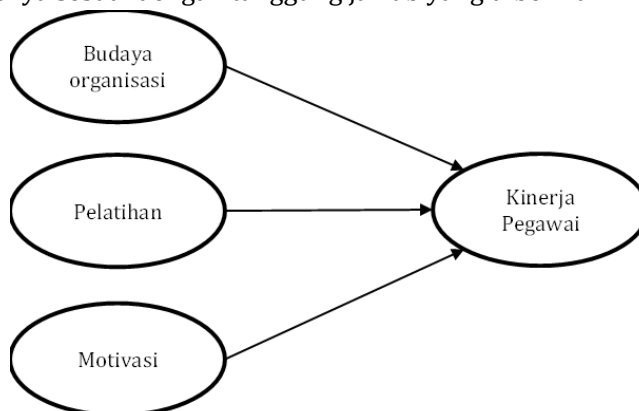
Menurut (Hendra, 2020), Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, Melalui kinerja pegawai yang tinggi diharapkan tujuan yang diinginkan perusahaan dapat tercapai. Menurut (Kosdianti & Sunardi, 2021), Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi

Menurut Andika dalam (Husna & Prasetya, 2024) dijelaskan bahwasanya pengertian motivasi adalah salah satu hal yang dapat mempengaruhi dari perilaku manusia, motivasi sering disebut juga dengan sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang termotivasi dan bersemangat untuk mengurangi dan memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Menurut (Hidayat et al., 2024), motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja

Menurut (Hidayat et al., 2024) “istilah kinerja berasal dari kata job performance atau *actual permormance* atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang . Menurut Fahmi dalam (Nastitiadi & Amaliyah, 2020) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, hal ini mencakup kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Mangkunegara dalam (Firmansyah & Maria, 2022), mendefinisikan konsep kinerja karyawan berfokus pada hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

H1 Hipotesis 1: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Budaya organisasi merupakan sebuah sistem keyakinan, nilai, dan norma yang menjadi landasan perilaku kolektif dalam suatu organisasi. Budaya ini tidak hanya membentuk identitas organisasi, tetapi juga menciptakan pola interaksi, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang konsisten di antara pegawai. Budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas, dan mendorong keterlibatan pegawai terhadap visi dan misi perusahaan. Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi akan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai untuk bekerja lebih baik, sehingga berdampak positif terhadap kinerja. Hal ini

sejalan dengan temuan (Hendra, 2020), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi fondasi penting yang memperkuat efektivitas pelatihan dan mengarahkan motivasi kerja ke arah yang selaras dengan tujuan organisasi.

H2 Hipotesis 2: Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Pelatihan merupakan instrumen strategis untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas pegawai. Melalui pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan, pegawai memperoleh keterampilan teknis maupun soft skills yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas secara efisien. Pelatihan juga memperbarui pengetahuan pegawai agar selaras dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja. Dalam konteks budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, pelatihan akan semakin efektif dalam meningkatkan kinerja. Pegawai yang dilatih tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap nilai-nilai organisasi. Oleh karena itu, pelatihan menjadi faktor yang menguatkan budaya organisasi sekaligus memperkuat motivasi internal pegawai untuk berkinerja lebih baik. (Safitri, 2019), menegaskan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

H3 Hipotesis 3: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Motivasi adalah faktor pendorong utama dalam perilaku kerja individu. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih besar, inisiatif yang lebih tinggi, dan komitmen yang lebih kuat terhadap penyelesaian tugas. Motivasi dapat dipengaruhi oleh kondisi internal seperti tujuan pribadi, serta kondisi eksternal seperti iklim kerja dan penghargaan. Dalam organisasi yang memiliki budaya positif dan menyediakan pelatihan yang relevan, motivasi akan tumbuh lebih kuat karena pegawai merasa dihargai dan memiliki prospek pengembangan diri. Oleh karena itu, motivasi tidak dapat dipisahkan dari budaya organisasi dan pelatihan sebagai faktor-faktor yang secara bersama-sama mendorong kinerja optimal. Menurut (Sutanjar & Saryono, 2019), bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sinergi antara budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi inilah yang pada akhirnya membentuk basis kinerja yang solid dan berkelanjutan dalam organisasi.

3. Metode Penelitian

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan Kuesioner, Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner, Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai PTPN IX Kebun Balong yang berjumlah sebanyak 71 orang. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan sejumlah pertanyaan secara tertulis kepada responden untuk memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas pertanyaan terbuka dan tertutup, yang dirancang untuk mengukur persepsi, sikap, dan penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PTPN IX Kebun Balong yang berjumlah 71 orang, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi data, serta analisis inferensial menggunakan regresi linier berganda guna menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik seperti SPSS versi terbaru, sehingga hasil analisis menjadi lebih akurat dan sistematis.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Uji Validitas dan Reabilitas

Tabel 1. Uji Validitas

Nomor	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan	Nomor	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
Budaya Organisasi				Motivasi			
BO01	0,603	0,2335	Valid	M01	0,628	0,2335	Valid
BO02	0,759		Valid	M02	0,754		Valid
BO03	0,718		Valid	M03	0,622		Valid
BO04	0,687		Valid	M04	0,788		Valid
BO05	0,736		Valid	M05	0,774		Valid
BO06	0,616		Valid	M06	0,785		Valid
Pelatihan				Kinerja Pegawai			
P01	0,703	0,2335	Valid	KK01	0,701	0,2335	Valid
P02	0,658		Valid	KK02	0,718		Valid
P03	0,737		Valid	KK03	0,702		Valid
P04	0,733		Valid	KK04	0,703		Valid
P05	0,675		Valid	KK05	0,735		Valid
P06	0,686		Valid	KK06	0,82		Valid

Sumber : olah data, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh item pertanyaan pada variabel penelitian sudah valid, sebab memiliki r hitung > 0,2335, sedangkan hasil uji reliabilitas dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Item's
Budaya Organisasi	0,879	6
Pelatihan	0,886	6
Motivasi	0,898	6
Kinerja Pegawai	0,900	6

Sumber : olah data, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data, kuesioner variabel dalam penelitian seluruhnya reliabel sebab memiliki nilai cronbach's alpa lebih besar dari 0,6 (Cronbach's > 0,6).

Uji Asumsi Klasik

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	71
Normal Parameters	Mean
	Std. Deviation
Most Extreme Differences	Absolute
	Positive
	Negative
Test Statistic	0,096
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,171

Sumber : olah data, 2025

Berdasarkan hasil olah data, nilai Asymp. Sig. (2-tailed) adalah sebesar 0,171. Berdasarkan nilai ini maka keputusannya adalah model regresi mengikuti distribusi normal karena nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,171 lebih besar dari 0,05.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel bebas	VIF
Budaya organisasi	2,891
Pelatihan	4,021
Motivasi	2,738

Sumber : olah data, 2025

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa nilai VIF semuanya dibawah 10, sehingga kesimpulannya adalah model regresi lolos dari multikolinieritas.

Tabel 5. Hasil Uji Heroskedastisitas

Tabel ANNOVA	Nilai F hitung	Signifikansi F
	1,752	0,165
Variabel	Nilai t hitung	Signifikansi t
Budaya organisasi	1,800	0,076
Pelatihan	-2,047	0,045
Motivasi	1,108	0,272

Sumber : olah data, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, nilai signifikansi F sebesar 0,165 yang mana nilai ini lebih besar dari 0,05, maka kesimpulannya adalah model regresi terbebas dari heteroskedastisitas atau disebut model regresi homoskedastis, yaitu model regresi yang sampelnya homogen.

Regresi Linier Berganda

Tabel 6. Hasil Pengukuran Regresi Linier Berganda

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,652	0,316		2,064	0,043
	Budaya organisasi	-0,108	0,112	-0,108	-0,965	0,338
	Pelatihan	0,604	0,136	0,588	4,444	0,000
	Motivasi	0,356	0,100	0,388	3,549	0,001

Sumber : olah data, 2025

Dari hasil olah data diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Nilai Konstanta sebesar 0,652 artinya pada kondisi variabel budaya organisasi (BO), pelatihan (P), dan motivasi (M) bernilai nol maka tingkat kinerja pegawai (KP) sebesar 0,652.
- 2) Koefisien X^1 sebesar -0,108, artinya apabila budaya organisasi (X^1) mengalami peningkatan satu satuan, sementara variabel yang lain bersifat tetap maka variabel kinerja pegawai (Y) akan turun sebesar -0,108, dengan kata lain semakin tinggi budaya organisasi, tidak selalu meningkatkan kinerja pegawai.
- 3) Koefisien X^2 sebesar 0,604, artinya apabila pelatihan (X^2) mengalami peningkatan satu satuan, sementara variabel yang lain bersifat tetap maka variabel kinerja pegawai (Y) akan naik sebesar 0,604, dengan kata lain semakin tinggi pelatihan maka akan meningkatkan kinerja pegawai.
- 4) Koefisien X^3 sebesar 0,356, artinya apabila motivasi (X^3) mengalami peningkatan satu satuan, sementara variabel yang lain bersifat tetap maka variabel kinerja pegawai (Y) akan naik sebesar 0,356, dengan kata lain semakin tinggi motivasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis

Uji T

Hipotesis pertama kesimpulannya adalah Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Kesimpulan ini ditunjukkan dari nilai t hitung sebesar -0,965 lebih kecil dari t tabel sebesar 1,667 dan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,338 lebih besar dari 0,05. Hipotesis kedua kesimpulannya adalah Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Kesimpulan ini ditunjukkan dari nilai t hitung sebesar 4,444 lebih besar dari t tabel sebesar 1,667 dan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hipotesis ketiga kesimpulannya adalah Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Kesimpulan ini ditunjukkan dari nilai t hitung sebesar 3,549 lebih besar dari t tabel sebesar 1,667 dan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05.

Uji F

**Tabel 7. Hasil Uji F
ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,855	3	2,952	54,180	0,000
	Residual	3,650	67	0,054		
	Total	12,505	70			

Sumber : olah data, 2025

Untuk menguji apakah model dapat digunakan yaitu membandingkan Sig. Pada tabel ANOVA dengan taraf nyatanya (α 0,05%), Jika Sig > 0,05 maka model ditolak, namun jika Sig < 0,05 maka model diterima, Pada tabel 9 diatas nilai Sig, 0,000 < 0,05 maka dapat disimpulkan model dapat diterima, analisis ANOVA diketahui bahwa secara bersama - sama variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai F hitung 54,180 yang lebih besar dari nilai F tabel (2,74), Model dapat digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai atau dapat dikatakan budaya organisasi, pelatihan, motivasi secara bersama - sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Sehingga budaya organisasi, pelatihan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai PTPN IX Kebun Balong.

Koefisien Determinasi

**Tabel 8. Koefisien Determinasi (R²)
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,841 ^a	0,708	0,695	0,23341	2,005

Sumber : olah data, 2025

Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,841 artinya hubungan ketiga variabel bebas Budaya Organisasi (BO),Pelatihan (P) dan Motivasi (M) dengan variabel terikat Kinerja Pegawai (KP) bersifat sangat kuat. Dalam interpretasi koefisien determinasi (R Square), jika variabel bebas lebih dari dua maka yang dianalisis adalah koefisien determinasi yang disesuaikan (adjusted R Square), Diketahui nilainya sebesar 0,695 artinya 69,5 persen variasi perubahan variabel Kinerja Pegawai (KP) dapat diprediksi oleh variabel Budaya Organisasi (BO),Pelatihan (P) dan Motivasi (M) sedangkan sisanya sebesar 30,5 persen (100-69,5) dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

Pembahasan

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Dapat dijelaskan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai ptpn ix kebun balong. Dengan begitu hipotesis 1 dinyatakan ditolak, sehingga hubungan budaya

organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini bisa terjadi dikarenakan hampir setengah dari populasi pegawai adalah pegawai baru, sehingga menghambat penyesuaian nilai dan tujuan pegawai dengan visi dan misi ptpn ix kebun balong. Ketika pegawai tidak memahami dan menerima nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi, mereka lebih mungkin untuk tidak bekerja dengan semangat dan komitmen tinggi.

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai

Dapat dijelaskan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ptpn ix kebun balong. Dengan begitu hipotesis 2 dinyatakan diterima, sehingga hubungan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bisa terjadi dikarenakan pelatihan yang diberikan mungkin relevan atau berkualitas. Jika materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi pegawai, maka dampaknya terhadap kinerja akan tinggi. Pelatihan memungkinkan pegawai untuk mendapatkan pengetahuan baru dan meningkatkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Dengan menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan, pegawai dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain sebagai investasi dalam pengembangan individu, pelatihan juga merupakan strategi efektif untuk mencapai tujuan organisasi melalui peningkatan kualitas dan kinerja pegawai.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Dapat dijelaskan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ptpn ix kebun balong. Dengan begitu hipotesis 3 dinyatakan diterima, sehingga hubungan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bisa terjadi dikarenakan loyalitas yang lebih tinggi, motivasi yang tinggi meningkatkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan, Pegawai yang loyal akan bekerja dengan lebih berdedikasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Motivasi adalah dorongan internal yang menggerakkan pegawai untuk bertindak dan mencapai tujuan. Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki dorongan kuat untuk menyelesaikan tugas dan mencapai target. Selain itu, motivasi meningkatkan semangat dan antusiasme terhadap pekerjaan. Motivasi tidak hanya berfungsi sebagai dorongan internal, tetapi juga merupakan faktor kunci yang mempengaruhi berbagai aspek kinerja pegawai.

5. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada konteks dan cakupan data yang hanya mencakup satu organisasi, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Selain itu, tidak dijelaskannya secara mendalam faktor-faktor yang mungkin menjadi penghubung atau penghambat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menjadi batasan tersendiri. Untuk penelitian mendatang, disarankan mengeksplorasi variabel mediasi atau moderasi seperti komitmen organisasi atau kepemimpinan transformasional guna memahami lebih lanjut mengapa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Penelitian kualitatif atau studi komparatif juga dapat menjadi alternatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam.

6. Kesimpulan

Pada hasil analisis data diperoleh kesimpulan bahwa, pertama, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai ptpn ix kebun balong. Kedua, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ptpn ix kebun balong. Ketiga, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ptpn ix kebun balong. Berdasarkan hasil pengolahan dan pembahasan data, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan terkait dengan kesimpulan penelitian tersebut. Pertama, disarankan untuk ptpn ix kebun balong mempertahankan atau bahkan meningkatkan program pelatihan yang ada agar materi pelatihan selalu relevan dengan kebutuhan pegawai dan tuntutan pekerjaan. Kedua, disarankan untuk

ptpn ix kebun balong agar memberikan kesempatan pengembangan karir, insentif yang adil dan kompetitif untuk meningkatkan motivasi pegawai secara ekstrinsik.

Daftar Pustaka

- Amstrong, M. (2020). Performance Management. *Book*, 6.
- Anggraeni, M. H. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Analysis Journal*, 9(2), 634–649. <https://doi.org/10.15294/eeaj.v9i2.39478>
- Firmansyah, N. A., & Maria, V. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. The Univenus Serang. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(12), 3841–3848.
- Handayani, L. (2020). Peningkatan Motivasi Belajar IPA Melalui Model Pembelajaran Project Based Learning. *Jurnal Paedagogy*, 7(3), 168. <https://doi.org/10.33394/jp.v7i3.2726>
- Hendra, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4813>
- Hidayat, M. S., Perkasa, D. H., Abdullah, M. A. F., Febrian, W. D., Purnama, Y. H., Deswindi, L., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Kalimutu Mitra Perkasa. *Management and Bussines*, 6(1), 287–297.
- Husna, L. U., & Prasetya, B. P. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 2(2), 19–28. <https://doi.org/10.55606/jubima.v2i2.3039>
- Kosdianti, L., & Sunardi, D. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Satria Piranti Perkasa Di Kota Tangerang. *Jurnal Arastirma*, 1(1), 141–150. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v1i1.10070>
- Kusmiati, I., Yuliana, Arwin, Vincent, W., & Williny. (2021). Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada PT Bintang Anugrah Plafonindo Palembang. *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (SENSASI)*, 3(1), 273-277sa.
- Nastitiadi, A., & Amaliyah. (2020). *The provision of compensation is very important for employees , the size of the compensation provided is a measure of the achievements achieved by employees . Positive working relationships are very important for companies because they can improve employe.* 7(2), 251–260.
- Safitri, D. E. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 8(2), 240–248. <https://doi.org/10.33373/dms.v8i2.2154>
- Sutanjar, T., & Saryono, O. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai. *Master of Management Studies Program*, 3(2).
- Tjahjono, & Wijaya. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, 1(2), 337–340. <https://doi.org/10.58290/jmbo.v1i2.71>
- Yanto, Y., & Aulia, I. N. (2021). the Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Innovative Behavior. *International Journal of Education and Social Science Research*, 04(03), 306–320. <https://doi.org/10.37500/ijessr.2021.4319>