



Pengaruh *Training Needs Assessment*, *Training Resources Availability* dan *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance* dengan *Motivation* sebagai Moderasi

Amalia Rossa Maharani^{1*}, Hendy Tannady¹

¹Program Studi Manajemen, Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

*Corresponding Author's e-mail: amaliarossa52@student.esaunggul.ac.id

Article History:

Received: July 27, 2026

Revised: August 18, 2026

Accepted: August 31, 2026

Keywords:

Employee Performance,
Training Needs Assessment,
Training Resources
Availability, Organizational
Culture, Motivation

Abstract: Employee performance is a key indicator of organizational success, particularly in the garment manufacturing industry which demands high efficiency and productivity. This study aims to analyze the effects of training needs assessment, training resources availability, and organizational culture on employee performance, as well as to examine the role of motivation as a moderating variable. This study employs a quantitative approach using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with a sample size of 199 respondents selected through purposive sampling from employees of garment manufacturing companies in the Tangerang area. The results indicate that organizational culture has the greatest influence on employee performance, followed by training resources availability, motivation as a moderator, and training needs assessment. All hypotheses in this study were accepted, indicating that training needs assessment, training resources availability, and organizational culture have a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, motivation was found to significantly strengthen the relationship between organizational culture and employee performance. These findings confirm that improving employee performance is not only determined by training effectiveness but is also strongly influenced by a strong organizational culture and work motivation. This study recommends that organizations strengthen their organizational culture, enhance training resources availability, and foster employee motivation to achieve optimal performance. Therefore, a holistic approach that integrates training, culture, and motivation is necessary to create sustainable employee performance in the garment manufacturing industry.

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Maharani, A. R., & Tannady, H. (2026). Pengaruh Training Needs Assessment, Training Resources Availability dan Organizational Culture terhadap Employee Performance dengan Motivation sebagai Moderasi. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 5(8), 3926–3942. <https://doi.org/10.55681/sentri.v5i8.7017>

PENDAHULUAN

Employee performance merupakan indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai efisiensi dan keunggulan kompetitif karena mencerminkan sumber daya manusia untuk menghasilkan produktivitas optimal (Al-Kharabsheh *et al.*, 2023). Karakteristik industri yang menuntut ketepatan waktu, minim kesalahan, dan konsistensi output menjadikan *employee performance* sebagai ukuran utama dalam menilai keberhasilan

implementasi kebijakan organisasi. Peran strategis sumber daya manusia dalam perusahaan juga ditegaskan oleh Ruhiyat *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia berperan langsung dalam menjalankan proses bisnis perusahaan serta meningkatkan produktivitas organisasi. Dalam industri manufaktur, *employee performance* memiliki kepentingan strategis karena berdampak langsung pada kualitas produk, stabilitas proses produksi, dan daya saing di pasar global (Suwanto *et al.*, 2021). Nair *et al.* (2023) menemukan bahwa rendahnya *employee performance* dapat menurunkan produktivitas serta memicu *bottleneck* dalam rantai pasok, peningkatan *defect rate*, dan inefisiensi di lini produksi. Peningkatan *employee performance* di sektor manufaktur menjadi isu penting untuk diteliti, mengingat rendahnya produktivitas tenaga kerja berdampak pada daya saing nasional, efisiensi operasional, serta keberlanjutan pertumbuhan industri.

Training needs assessment berperan sebagai dasar perencanaan pelatihan yang efektif dalam meningkatkan *employee performance*. Markaki *et al.*, (2021) menyatakan bahwa analisis kebutuhan dalam suatu program pelatihan membantu organisasi menentukan kesenjangan antara kemampuan aktual dan standar pekerjaan yang diharapkan organisasi. Nor (2025) menegaskan organisasi yang menerapkan analisis kebutuhan secara sistematis dapat merancang pelatihan yang lebih relevan dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Alzahmi & Alshamsi (2024) menjelaskan bahwa pelaksanaan *training needs assessment* secara terstruktur mampu meningkatkan efektivitas pelatihan sehingga meningkatkan *employee performance*. Sedangkan, Kura & Kaur (2021) menilai bahwa absennya analisis kebutuhan menyebabkan pelatihan tidak efektif dan terjadi pemborosan sumber daya, hal ini akan berdampak negatif pada *employee performance*.

Training resources availability juga menjadi faktor yang menentukan keberhasilan implementasi pelatihan. Hussin *et al.* (2023) menjelaskan bahwa ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan dalam mengorganisasikan suatu program pelatihan, seperti dana, fasilitas, waktu, modul pelatihan dan instruktur memengaruhi sejauh mana tujuan pelatihan dapat tercapai, sehingga pelatihan yang diadakan akan mampu meningkatkan *employee performance*. Flegl *et al.* (2022) menemukan bahwa keterbatasan sumber daya menghambat efektivitas pembelajaran, sedangkan Tabita & Gayatri (2024) menunjukkan bahwa dukungan sumber daya yang cukup mampu meningkatkan motivasi peserta dan tercipta efektivitas transfer pengetahuan, hal ini akan memperkuat perbaikan *employee performance*.

Organizational culture memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku kerja dan meningkatkan produktivitas karyawan. Hasibuan & Azmy (2022) menjelaskan bahwa *organizational culture* tidak hanya mencakup nilai dan norma, tetapi juga suatu sistem yang membentuk pola pikir, sikap dan perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Pemahaman ini sejalan dengan hasil penelitian Trisniawati *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa *organizational culture* yang kuat dapat menciptakan kejelasan dalam peran dan keteraturan proses kerja, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan efektivitas kinerja. Virgiawan *et al.* (2021) mendukung temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa *organizational culture* yang terstruktur dapat mendorong konsistensi dalam perilaku

produktif, pemanfaatan waktu yang lebih efisien, serta orientasi hasil yang lebih tinggi, sehingga kinerja karyawan dapat terjaga dengan stabil dalam berbagai kondisi organisasi.

Motivation berperan sebagai faktor penting yang mempengaruhi sejauh mana *organizational culture* dapat mendorong *employee performance*. *Motivation* memperkuat hubungan antara *organizational culture* dan *employee performance*, karena motivasi yang tinggi membuat karyawan lebih responsif terhadap nilai-nilai, norma dan pola kerja yang ditetapkan oleh organisasi, hal ini memungkinkan praktik budaya tersebut diimplementasikan dengan lebih efektif dalam aktivitas kerja sehari-hari (José *et al.*, 2025). Ketika karyawan memiliki dorongan kerja yang kuat, mereka cenderung menunjukkan usaha dan komitmen yang lebih tinggi dalam mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi (Aliyyah *et al.*, 2021). Dorongan ini juga berdampak pada kualitas dan efektivitas kerja, dimana *motivation* terbukti meningkatkan ketekunan serta produktivitas karyawan dalam berbagai situasi didalam organisasi (Nusraningrum *et al.*, 2024).

Penelitian terdahulu yang mendukung dan membahas adanya hubungan positif antara variabel-variabel yang diteliti. *Training needs assessment* berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Nor, 2025). *Training resources availability* juga berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Tabita & Gayatri, 2024). Selanjutnya, *organizational culture* terbukti berpengaruh positif terhadap *employee performance* Hasibuan & Azmy (2022). Selain itu, *motivation* memperkuat hubungan antara *organizational culture* dan *employee performance* secara positif (José *et al.*, 2025).

Kesenjangan penelitian ini terletak pada objek, konteks, dan pengembangan model penelitian. Penelitian oleh Giday & Elantheraiyan (2023) meneliti pengaruh *training needs assessment* dan *training resources availability* terhadap *employee performance* pada guru sekolah menengah umum dan pemimpin pendidikan di Kota Mekelle, Ethiopia. Sedangkan, penelitian ini berfokus pada karyawan di perusahaan manufaktur industri garmen di wilayah Tangerang yang memiliki karakteristik budaya organisasi serta sistem manajemen sumber daya manusia yang berbeda dari konteks organisasi di Portugal dan Angola yang diteliti oleh (José *et al.*, 2025). Penelitian ini juga mengembangkan model yang ditawarkan sebelumnya dengan mengintegrasikan variabel *organizational culture* dan *motivation* ke dalam hubungan antarvariabel pelatihan dan kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *training needs assessment*, *training resources availability*, dan *organizational culture* terhadap *employee performance* pada perusahaan manufaktur garmen, serta menguji peran moderasi *motivation* dalam hubungan tersebut. Secara akademis penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dalam literatur akademik mengenai pengelolaan sumber daya manusia dengan memberikan pemahaman lebih dalam mengenai pengaruh pelatihan yang efektif dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta memberikan pedoman praktis bagi manajemen organisasi dalam merancang kebijakan pelatihan yang lebih efisien serta strategi pengelolaan sumber daya manusia yang dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan. Dalam hal ini, peran motivasi diidentifikasi sebagai faktor yang memperkuat implementasi kebijakan tersebut.

LANDASAN TEORI

1. *Training Needs Assessment*

Menurut Nongkynrih *et al.* (2021) *training needs assessment* adalah suatu metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi yang dirasakan karyawan saat ini dengan yang sebenarnya dibutuhkan, sehingga pelatihan dapat dilaksanakan dengan lebih efektif. Isibika *et al.* (2021) menjelaskan *training needs assessment* adalah dasar utama dari program pelatihan, pada tahap ini muncul pertanyaan-pertanyaan penting seperti pelatihan apa yang diperlukan, kapan pelatihan harus dilaksanakan, di mana pelatihan akan dilakukan, dan dalam bentuk apa pelatihan tersebut akan disampaikan. *Training needs assessment* adalah analisis terhadap kesenjangan antara kinerja aktual saat ini dengan kinerja yang diharapkan (Yuliastanti, 2021).

2. *Training Resources Availability*

Training resources availability adalah keberadaan sumber daya manusia seperti instruktur dan peserta yang memenuhi persyaratan, fasilitas serta perlengkapan pelatihan, perangkat komputer, dan alat bantu praktik lainnya untuk menunjang kegiatan pelatihan karyawan. (Gulo *et al.*, 2023; Okongo *et al.* 2015). Menurut Tembo *et al.* (2024) *training resources availability* didefinisikan sebagai upaya terencana oleh organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi karyawan melalui penyediaan sumber daya pelatihan yang selaras dengan tujuan strategis organisasi. Menurut Marlou (2024) *Training resources availability* adalah sejauh mana sumber daya yang diperlukan untuk menyelenggarakan pelatihan tersedia dan dapat digunakan secara efektif oleh karyawan.

3. *Organizational Culture*

Menurut Yusuf (2020) *organizational culture* adalah serangkaian nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang dipegang serta diterapkan oleh anggota organisasi sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Dalam penelitian Abadiyah *et al.* (2020) *organizational culture* didefinisikan sebagai nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan dan diinternalisasi serta dipahami oleh seluruh karyawan. Menurut Nurna & Wibowo (2020) *organizational culture* adalah pola keyakinan dan nilai yang dituangkan dalam bentuk norma atau pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku dan menyelesaikan berbagai permasalahan organisasi. *Organizational culture* adalah pola nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang membentuk cara kerja serta perilaku anggota organisasi dalam menjalankan kegiatan, dan pola tersebut dapat terbentuk melalui praktik pengelolaan organisasi (Liu *et al.*, 2022).

4. *Motivation*

Menurut Nurna & Wibowo (2020) *motivation* merupakan suatu dorongan internal yang muncul dalam diri individu untuk melaksanakan tugas dengan semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Menurut Aliyyah *et al.* (2021) *motivation* merupakan suatu pendorong yang mendorong individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka, sehingga dapat beradaptasi dengan lingkungan di sekitarnya. *Motivation* merupakan faktor pendorong yang meningkatkan semangat kerja

karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga karyawan yang termotivasi akan berusaha lebih keras dibandingkan mereka yang tidak (Alhempy *et al.*, 2024). *Motivation* adalah dorongan yang mempertahankan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu dalam mencapai tujuan, sehingga karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Nusraningrum *et al.*, 2024 ; Baomar *et al.*, 2024)

5. *Employee Performance*

Employee performance adalah salah satu faktor yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi sejauh mana individu memiliki kompetensi dan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya (Meria & Tamzil, 2021). Menurut Kholifah & Fadli (2022) *employee performance* adalah bentuk pencapaian dari hasil pekerjaan yang telah dihasilkan atau dilaksanakan oleh individu dalam suatu organisasi. *Employee performance* adalah hasil kerja yang dapat diukur melalui tanggung jawab individu dalam menjalankan tugasnya dengan kualitas dan kuantitas yang sesuai (Putri & Meria, 2023). Memon *et al.* (2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deduktif. Penilaian variabel *training needs assessment* dilakukan dengan menggunakan instrumen yang diadopsi dari Mekdad *et al.* (2025), terdiri dari 6 pernyataan. Variabel *training resources availability* menggunakan instrumen dari Giday & Elantheraiyan (2023), terdiri dari 3 pernyataan. Selain itu, variabel mengenai *employee performance* menggunakan instrumen yang diadopsi dari Memon *et al.* (2023), yang mencakup 8 pernyataan. Variabel yang terkait dengan *organizational culture* diadopsi dari Virgiawan *et al.* (2021), yang terdiri atas 9 pernyataan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan manufaktur industri garmen di wilayah Tangerang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan kriteria responden yaitu karyawan yang bekerja di kabupaten Tangerang, telah mengikuti setidaknya satu pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Data penelitian dikumpulkan secara daring menggunakan Google Form. Sebelum proses pengumpulan data utama dilaksanakan, peneliti terlebih dahulu menyelenggarakan *pretest* terhadap 30 responden yang memiliki karakteristik sesuai dengan populasi penelitian.

Dari sisi reliabilitas, seluruh variabel memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, yang menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang memadai. Dalam penelitian ini, data diolah dengan memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS yang menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Untuk memastikan kecocokan model secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan dua indikator tambahan, yakni *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI). Nilai SRMR $\leq 0,10$ mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang memadai, sementara nilai NFI yang mendekati 0,90 dianggap berada dalam batas yang dapat diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

1. Karakteristik Responden

Data penelitian ini diperoleh dari 199 responden yang diklasifikasikan berdasarkan empat karakteristik demografis, yaitu jenis kelamin, usia, departemen, dan masa kerja. Pengklasifikasian tersebut dimaksudkan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Dari sisi jenis kelamin, responden perempuan mendominasi

dengan proporsi sebesar 55,28%, sementara responden laki-laki mencakup 44,72% dari total keseluruhan. Berdasarkan karakteristik usia, kelompok usia 18-25 tahun merupakan kelompok terbesar dengan presentase 38,19%, disusul dengan kelompok usia 26-35 tahun sebesar 33,17%.

2. Outer Loading

Secara keseluruhan, Sebagian besar indikator dalam penelitian ini menunjukkan nilai *outer loading* yang berada diatas ambang 0,70. Meskipun demikian, terdapat dua indikator pada variabel *employee performance* yang memperoleh nilai outer loading sedikit dibawah batas tersebut, yakni EP3 sebesar 0,687 dan EP6 sebesar 0,663. Meskipun demikian, kedua nilai tersebut masih berada dalam rentang toleransi yang dapat diterima secara statistik, sehingga kedua indikator tersebut tetap layak untuk dipertahankan dalam model pengukuran (Hair *et al.*, 2017). Berdasarkan hasil tersebut, seluruh indikator yang digunakan dinyatakan telah mampu merefleksikan konstruk yang diukur secara memadai dan memenuhi kriteria validitas konvergen.

3. Convergent Validity

Tabel 1. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
<i>Training Needs Assessment (TNA)</i>	0,672	Terpenuhi
<i>Training Resources Availability (TRA)</i>	0,728	Terpenuhi
<i>Organizational Culture (OC)</i>	0,686	Terpenuhi
<i>Employee Performance (EP)</i>	0,532	Terpenuhi
<i>Motivation (M)</i>	0,651	Terpenuhi

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5, yang mengindikasikan bahwa semua konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, setiap konstruk terbukti mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator pengukurannya. Diantara seluruh variabel yang diuji, *training resources availability* (TRA) mencatatkan nilai AVE tertinggi, sedangkan *employee performance* (EP) memperoleh nilai terendah. Meskipun demikian, nilai AVE pada variabel *employee performance* tetap berada diatas batas minimum yang dipersyaratkan, sehingga konstruk tersebut tetap dinyatakan valid dan layak digunakan dalam model penelitian.

4. Reliability

Tabel 2. Nilai Reliabilitas Konstruk

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Training Needs Assessment (TNA)</i>	0,878	0,896	Reliabel
<i>Training Resources Availability (TRA)</i>	0,813	0,814	Reliabel
<i>Organizational Culture (OC)</i>	0,909	0,913	Reliabel
<i>Employee Performance (EP)</i>	0,876	0,883	Reliabel
<i>Motivation (M)</i>	0,933	0,936	Reliabel

Hasil pengujian reliabilitas yang tersaji pada Tabel 2 memperlihatkan bahwa seluruh variabel memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,7. Temuan ini mengonfirmasi bahwa setiap konstruk telah memenuhi standar konsistensi internal yang dipersyaratkan. Variabel *motivation* (M) mencatat nilai reliabilitas tertinggi di antara seluruh konstruk yang diuji, meski demikian, variabel-variabel lainnya juga memperlihatkan tingkat reliabilitas yang kuat dan tidak jauh berbeda. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh konstruk dinyatakan memenuhi syarat kelayakan untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

5. Discriminant Validity

a. R Square (R^2)

Tabel 3. Nilai R-square (R^2)

Variabel Endogen (Dependen)	R Square	R Square Adjusted	Interpretasi
Employee Performance (EP)	0,512	0,499	Sedang

Berdasarkan Tabel 3, nilai *R Square* pada variabel *employee performance* (EP) diperoleh sebesar 0,512, yang mengindikasikan bahwa sebesar 51,2% variasi pada variabel *employee performance* mampu dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang diikutsertakan dalam model penelitian, sementara sisanya sebesar 48,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang berada di luar model. Berdasarkan penilaian (Hair et al., 2017) nilai tersebut berada pada kategori sedang (*moderate*). Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan variabel dependen secara cukup memadai, yang menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variabel dependen. Selain itu, nilai *R Square Adjusted* yang mencapai 0,499 menandakan bahwa model tetap stabil dan konsisten setelah penyesuaian dilakukan terhadap jumlah variabel yang digunakan, sehingga model ini dianggap representatif dalam menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

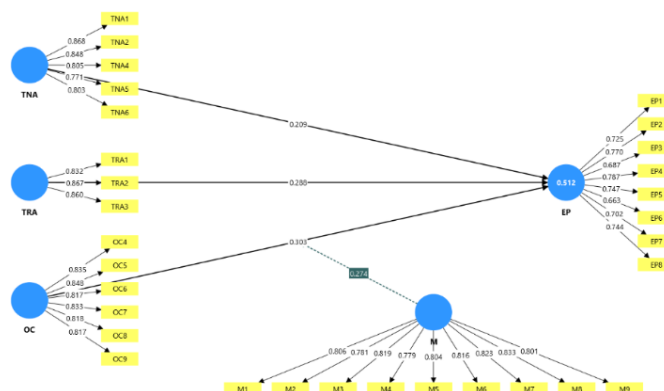
b. Predictive Relevance (Q^2)

Tabel 4. Nilai Predictive Relevance (Q^2)

Variabel Endogen (Dependen)	Q^2	Interpretasi
Employee Performance (EP)	0,471	Kuat

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *predictive relevance* (Q^2) pada variabel *employee performance* (EP) sebesar 0,471, yang dikategorikan kuat berdasarkan kriteria (Hair et al., 2017). Nilai tersebut mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan yang tinggi dalam memprediksi variabel *employee performance*. Lebih lanjut, keseluruhan nilai Q^2 yang diperoleh melebihi ambang batas minimum ($Q^2 > 0$), sehingga model penelitian ini dinilai memiliki relevansi prediktif yang memadai.

Berdasarkan hasil *pretest*, seluruh variabel penelitian menghasilkan nilai KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) dan MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) yang melampaui batas 0,5. Hal ini mengindikasikan bahwa data telah memenuhi prasyarat kelayakan untuk dianalisis lebih lanjut. Dalam proses pengujian validitas, ditemukan empat item yang tidak memenuhi kriteria, yakni TNA3, OC1, OC2, dan OC3. Keempat item tersebut selanjutnya dieliminasi dari model penelitian, sehingga dihasilkan *outer model* baru sebagai berikut.



Gambar 1. path coefficient diagram

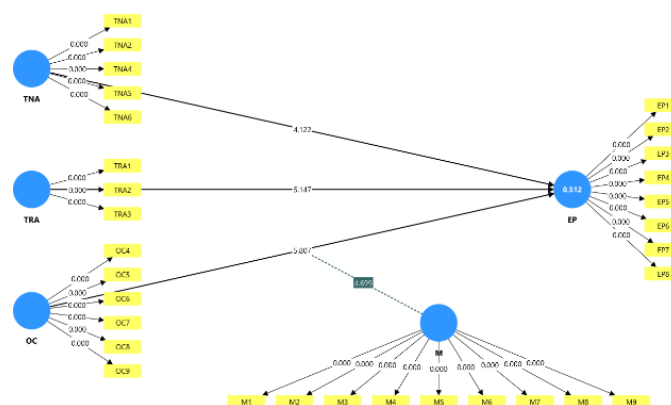
Gambar 1 menyajikan hasil estimasi *path coefficient* model struktural yang dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), meliputi *outer model* dan *inner model*. Pada *outer model*, sebagian besar indikator dari masing-masing variabel menunjukkan nilai *outer loading* $\geq 0,70$. Adapun beberapa indikator yang memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,70 namun masih berada di atas 0,60 tetap dipertahankan dalam model, mengacu pada (Hair et al., 2017) yang menyatakan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* dalam rentang 0,40–0,70 masih dapat diterima sepanjang penghapusannya tidak meningkatkan nilai AVE dan *composite reliability* secara signifikan. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Pada *inner model*, hasil estimasi menunjukkan bahwa variabel *training needs assessment* (TNA), *training resources availability* (TRA), dan *organizational culture* (OC) masing-masing berpengaruh positif terhadap *employee performance* (EP) dengan koefisien jalur sebesar 0,209; 0,288; dan 0,303. Selain itu, variabel *motivation* terbukti berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *organizational culture* dan *employee performance*. Nilai *R-square* sebesar 0,512 mengindikasikan bahwa 51,2% variasi pada *employee performance* mampu dijelaskan oleh variabel independen yang digunakan dalam model. Adapun sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

c. Model Fit

Tabel 5. Hasil Uji Model Fit

Fit Summary	Saturated Model	Estimated Model	Threshold (Acuan)	Interpretasi
SRMR	0,063	0,064	< 0,08	Fit

Berdasarkan Tabel 5, hasil evaluasi model fit penelitian ditunjukkan melalui dua indikator, yaitu *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI). Nilai SRMR yang tercatat sebesar 0,064 mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesalahan residual yang rendah, karena nilainya berada di bawah batas maksimum yang ditetapkan sebesar 0,08. Oleh karena itu, model ini memenuhi kriteria *good fit* berdasarkan indikator SRMR. Dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini menunjukkan tingkat kecocokan yang cukup baik (*acceptable fit*), meskipun secara keseluruhan belum optimal karena salah satu indikator model fit belum terpenuhi.



Gambar 2. Diagram T - Value

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel (Path)	Original Sample (O)	T- Statistics	P- Values	Kesimpulan
H1	<i>Training Needs Assessment</i> → <i>Employee Performance</i>	0,209	4,122	0,000	Diterima
H2	<i>Training Resources Availability</i> → <i>Employee Performance</i>	0,288	5,147	0,000	Diterima
H3	<i>Organizational Culture</i> → <i>Employee Performance</i>	0,303	5,807	0,000	Diterima
H4	<i>Motivation</i> × <i>Organizational Culture</i> → <i>Employee Performance</i>	0,274	4,699	0,000	Diterima

Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel memiliki nilai *t-statistic* yang melebihi 1,65 dengan *p-value* 0,000 ($< 0,05$), yang mengindikasikan bahwa semua hipotesis penelitian (H1-H4) diterima. TNA, TRA, dan OC terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* (EP). Variabel *motivation* juga menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap EP dan berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan OC terhadap EP. Hal ini berarti peningkatan motivasi karyawan akan memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja mereka.

PEMBAHASAN

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *training needs assessment* berpengaruh positif terhadap *employee performance* terbukti dalam penelitian ini. Temuan ini relevan khususnya bagi karyawan manufaktur garmen, mengingat seluruh responden dalam penelitian ini disyaratkan telah mengikuti setidaknya satu pelatihan formal yang diselenggarakan oleh perusahaan, sehingga mereka memiliki pengalaman langsung dalam menilai sejauh mana pelatihan yang diterima sesuai dengan kebutuhan kerja mereka. Pada industri garmen yang bersifat padat karya, identifikasi kebutuhan pelatihan yang tepat sasaran menjadi penting agar pelatihan yang diberikan benar-benar menjawab kesenjangan keterampilan operasional, bukan sekadar kegiatan administratif rutin perusahaan.

Proses *training needs assessment* memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan standar pekerjaan yang diharapkan, sehingga pelatihan yang diberikan menjadi lebih relevan dan tepat sasaran. Temuan ini sejalan dengan Robert & Mori (2024) yang menunjukkan bahwa pelaksanaan *training needs assessment* yang efektif mampu meningkatkan keterampilan kerja karyawan serta memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan performa organisasi. Hasil ini diperkuat oleh Mekdad *et al.* (2025) yang menemukan bahwa pelatihan yang dirancang berdasarkan kebutuhan spesifik mampu meningkatkan kapasitas kerja serta efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Dalam konteks perusahaan manufaktur garmen, pelatihan tidak lagi

dipandang sebagai kegiatan rutin, tetapi sebagai investasi strategis dalam pengembangan sumber daya manusia. Thwin *et al.* (2022) menegaskan bahwa pelatihan yang didasarkan pada analisis kebutuhan memberikan dampak yang lebih signifikan dibandingkan pelatihan yang bersifat umum karena materi yang disampaikan lebih sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Dalam penelitian ini pengaruh *training needs assessment* terhadap *employee performance* bersifat positif namun relatif moderat, sehingga terdapat faktor lain yang juga turut mempengaruhi kinerja karyawan. Meskipun demikian, peran *training needs assessment* tetap krusial sebagai fondasi dalam perencanaan pelatihan yang efektif. Yimam (2022) menyatakan bahwa analisis kebutuhan pelatihan yang komprehensif mampu meningkatkan kinerja melalui pengembangan keterampilan yang lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Temuan ini juga didukung oleh Malesa & Maleka (2023) yang menekankan bahwa *training needs assessment* berfungsi sebagai alat strategis dalam menghubungkan kesenjangan kinerja dengan intervensi pelatihan yang tepat. Sehingga dalam manufaktur garmen pelatihan yang diberikan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *training resources availability* berpengaruh positif terhadap *employee performance* terbukti dalam penelitian ini. Temuan ini cukup relevan dengan karakteristik industri manufaktur garmen yang menuntut efisiensi proses dan ketepatan teknis tinggi, dimana pelatihan yang efektif memerlukan dukungan yang memadai agar transfer keterampilan operasional dapat berlangsung optimal, mengingat 32,66% responden berasal dari divisi operasional/produksi proporsi terbesar dibandingkan divisi lain. Temuan ini sebagian besar mencerminkan kondisi pelatihan di lingkungan operasional, di mana ketersediaan waktu pelatihan yang tidak mengganggu target produksi serta kecukupan instruktur dan modul pelatihan menjadi penentu utama efektivitas pelatihan. *Training resources availability* yang memadai memungkinkan proses pembelajaran berlangsung secara optimal, sehingga karyawan dapat memahami materi pelatihan dengan lebih baik dan mampu mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari. Alam *et al.* (2025) menunjukkan bahwa dukungan teknologi dan sumber daya kerja yang memadai berperan sebagai faktor penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan di lingkungan kerja modern. Temuan ini sejalan dengan Tabita & Gayatri (2024) yang menyatakan bahwa ketersediaan fasilitas pelatihan yang memadai mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran serta memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Pada konteks perusahaan manufaktur garmen di Tangerang, hal ini berarti perusahaan perlu memastikan jadwal pelatihan tidak berbenturan dengan target produksi harian, serta menyediakan instruktur dan modul yang sesuai dengan jenis keterampilan teknis yang dibutuhkan di lini produksi.

Training resources availability memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan *training needs assessment*, sehingga menegaskan bahwa bagi karyawan garmen, implementasi pelatihan yang didukung oleh sumber daya yang memadai memiliki dampak

yang lebih nyata terhadap kinerja dibandingkan sekadar proses identifikasi kebutuhan di awal. Tembo *et al.* (2024) menegaskan bahwa keterbatasan sumber daya pelatihan menjadi salah satu hambatan utama dalam efektivitas pelatihan, sehingga organisasi perlu memastikan ketersediaan sumber daya yang cukup untuk mendukung proses pembelajaran. Flegl *et al.* (2022) juga menunjukkan bahwa pelatihan yang didukung oleh fasilitas dan sumber daya yang memadai mampu meningkatkan performa karyawan secara signifikan karena proses pembelajaran menjadi lebih efektif dan aplikatif. Temuan dalam penelitian ini menegaskan bahwa bagi perusahaan manufaktur garmen di wilayah Tangerang, ketersediaan sumber daya pelatihan merupakan faktor strategis yang perlu dialokasikan secara optimal, terutama mengingat keterbatasan waktu yang umum terjadi di lingkungan kerja produksi.

Penelitian ini juga membuktikan hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* dengan nilai tertinggi di antara seluruh variabel independen dalam model. Temuan ini menegaskan bahwa di lingkungan kerja manufaktur garmen yang padat karya dan berorientasi pada efisiensi proses produksi, budaya organisasi menjadi faktor dominan dalam membentuk perilaku kerja yang konsisten. Hal ini dapat dipahami mengingat karakteristik pekerjaan di sektor ini menuntut kedisiplinan tinggi, ketepatan waktu, dan keseragaman prosedur kerja antar shift dan antar lini produksi sehingga budaya kerja yang kuat berfungsi sebagai pedoman perilaku yang konsisten tanpa harus selalu mengandalkan pengawasan langsung dari supervisor di setiap titik produksi. *Organizational culture* yang kuat mampu membentuk perilaku kerja yang disiplin, terstruktur, dan berorientasi pada hasil, sehingga karyawan memiliki pedoman yang jelas dalam menjalankan tugasnya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hasibuan & Azmy (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam mengarahkan perilaku kerja serta meningkatkan efektivitas kinerja karyawan melalui pembentukan nilai dan etika kerja yang konsisten. Hal ini diperkuat oleh Trisniawati *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan keteraturan dalam proses kerja serta meningkatkan kejelasan peran, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih terarah dan produktif.

Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *motivation* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memperkuat hubungan antara *organizational culture* dan *employee performance* telah terbukti dalam penelitian ini. Temuan ini relevan khususnya pada konteks pekerjaan manufaktur garmen yang bersifat repetitif dan rutin, dimana nilai dan norma budaya organisasi tidak secara otomatis diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang optimal tanpa adanya dorongan internal dari karyawan. Pada pekerjaan dengan karakteristik target produksi harian seperti di lini garmen, motivasi kerja berperan penting dalam menentukan apakah karyawan sekadar memenuhi standar minimum atau berupaya melampaui target yang ditetapkan. Temuan ini mengindikasikan bahwa *motivation* terbukti memperkuat hubungan antara *organizational culture* dan *employee performance*, sehingga pengaruh *organizational culture* akan menjadi lebih kuat ketika tingkat *motivation* karyawan tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian José & Palma-moreira (2025) yang menunjukkan

bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja akan lebih efektif ketika didukung oleh tingkat motivasi yang tinggi meskipun penelitian tersebut dilakukan pada konteks organisasi di Portugal dan Angola yang berbeda sistem manajemen SDM nya dari perusahaan manufaktur garmen di Indonesia, pola moderasi yang ditemukan tetap konsisten, mengindikasikan bahwa peran penguatan motivasi terhadap implementasi budaya kerja bersifat relatif universal lintas konteks industri.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *employee performance* pada perusahaan manufaktur garmen tidak dapat dicapai hanya melalui pendekatan pelatihan semata, tetapi memerlukan integrasi antara aspek pelatihan, budaya organisasi, dan motivasi kerja. *Training needs assessment* tetap memiliki peran penting sebagai dasar dalam merancang pelatihan yang tepat sasaran, karena mampu mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang perlu diperbaiki (Alzahmi & Alshamsi, 2024). Namun, efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya pelatihan serta lingkungan organisasi yang mendukung implementasi hasil pelatihan tersebut. Dengan demikian, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia, dengan menyeimbangkan antara pengembangan kompetensi, penguatan budaya kerja, serta peningkatan motivasi karyawan. Pendekatan ini akan memungkinkan organisasi untuk menciptakan kinerja karyawan yang tidak hanya tinggi, tetapi juga berkelanjutan dalam menghadapi dinamika persaingan industri.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak *training needs assessment*, *training resources availability*, dan *organizational culture* terhadap *employee performance*, serta menguji peran *motivation* sebagai variabel moderasi. Hasil analisis yang dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menunjukkan bahwa, seluruh hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Temuan utama menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh terbesar terhadap *employee performance*, yang menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor dominan dalam membentuk perilaku kerja dan kinerja karyawan. Selanjutnya, *training resources availability* juga menunjukkan pengaruh yang kuat, yang mengindikasikan bahwa ketersediaan sumber daya pelatihan menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran dan kinerja. *Motivation* terbukti memiliki dua peran sekaligus, yaitu sebagai variabel independen dengan pengaruh langsung serta sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara *organizational culture* dan *employee performance*. *Training needs assessment* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, meskipun pengaruhnya relatif lebih kecil dibandingkan variabel lain dalam model. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *employee performance* tidak hanya dipengaruhi oleh efektivitas pelatihan, tetapi juga sangat ditentukan oleh kekuatan budaya organisasi serta tingkat motivasi kerja karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- [1] Abadiyah, R., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2020). *Motivation , Leadership , Supply Chain Management toward Employee Green Behavior with Organizational Culture as a Mediator Variable*. 9(3), 981–989.
- [2] Ahmed, T., & Akter, T. (2024). Beyond Gender Stereotypes: An In-Depth Exploration of the Job Performance of Women in Bangladesh's Banking Sector. *Asian Women*, 40(3), 53–85. <https://doi.org/10.14431/aw.2024.9.40.3.53>
- [3] Al-Kharabsheh, S. A., Attiany, M. S., Alshawabkeh, R. O. K., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. T. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 275–282. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006>
- [4] Alam, M. N., Masa'deh, R., Alotaibi, H. S., Islam, M. A., Islam, M. F., Rehman, I. H. U., & Hashim, F. (2025). Webtop applications as productivity enablers: A study on employee performance in modern workplaces. *Digital Business*, 5(2), 100133. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100133>
- [5] Alhempri, R. R., Onu, L., Ola, L., & Junaidi, A. (2024). *Effects of Leadership and Work Discipline on Employee Performance : The Mediation Role of Work Motivation*. 25(198), 372–380. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.198.39>
- [6] Aliyyah, N., Wijaya, U., Mardiana, F., Putra, U. W., Winarko, R., Putra, U. W., & Putra, U. W. (2021). What Affects Employee Performance Through Work Motivation? *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1), 1–14.
- [7] Alzahmi, A., & Alshamsi, S. (2024). The Influence of Applying Human Resource Training Needs Analysis on Employee's Performance. *Journal of Human Resource and Leadership*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.47604/jhrl.2302>
- [8] Baomar, S. M., Islam, M. K., & Jaaffar, A. H. (2024). *The influence of emotional intelligence and employee motivation on employee performance in telecommunication companies in the sultanate of Oman*. 8(12), 1–26.
- [9] Diana, I. N., Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Ertanto, A. H. (2021). Factor Influencing Employee Performance : The Role of Organizational Culture. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 545–553. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0545>
- [10] Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance : Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81.
- [11] Flegl, M., Depoo, L., & Alcázar, M. (2022). The Impact of Employees' Training on Their Performance Improvements. *Quality Innovation Prosperity*, 26(1), 70–89. <https://doi.org/10.12776/QIP.V26I1.1665>
- [12] Fok, L., & Mock, V. E. (2023). *The impact of organizational culture and total quality management on the relationship between green practices and sustainability performance*. 1564–1586. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2021-0450>
- [13] Giday, & Elantheraiyan, P. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences and Humanities Open*, 8(1), 100567. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>
- [14] Gulo, Y. (2023). *Implementasi Program Pelatihan Berbasis Kompetensi Dalam Mengembangkan Potensi Pegawai Pada Kantor Bkpsdm Kabupaten Nias Barat*. 3, 6842–6853.
- [15] Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). Updated

- guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107.
- [16] Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- [17] Hasibuan, E. P., & Azmy, A. (2022). Improving Employee Performance Affected by Leadership Style , Organizational Culture , and Work Ethics in Technology Service Company. *Quality Access to Success Vol.*, 23(189), 56–66. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.08>
- [18] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*. 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- [19] Ibrahim, M., Saputra, J., Adam, M., & Yunus, M. (2022). Organizational Culture , Employee Motivation , Workload and Employee Performance : A Mediating Role of Communication. *Wseas Transactions On Business And Economics*, 19, 54–61. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.6>
- [20] Idris, I., Suyuti, A., & Supriyanto, A. S. (2022). Transformational Leadership , Political Skill , Organizational Culture , And Employee Performance : A Case From Tourism Company In Indonesia Ahmad Sani SUPRIYANTO. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 104–110. <https://doi.org/10.30892/gtg.40112-808>
- [21] Isibika, I. S., Zhu, C., Smet, E. ., & Musabila, A. . (2021). Perceived training needs assessment of librarians in Tanzanian academic libraries aimed at introducing microlearning intervention to training. *International Journal of Training Research*, 19(2), 107–124. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14480220.2021.1896565>
- [22] José, D., Palma, moreira A., & Oliveira, M. A.-Y. (2025). Organizational Culture and Perceived Performance : Mediation of Perceived Organizational Support and Moderation of Motivation. *Administrative Sciences*, 15, 1–35. <https://doi.org/10.3390/admsci15080307>
- [23] Kura, S. M., & Supreet Kaur, D. R. (2021). Effect of Training Needs Assessment on Employee Performance: A Review Perspective. *Supreet Kaur 3389 Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 12(7), 3389–3398.
- [24] Liu, S., Fan, Y., Luh, D., & Teng, P. (2022). *applied sciences Organizational Culture : The Key to Improving Service Management in Industry 4 . 0*.
- [25] Liyana Hussin, N., Huda Nazar, N., Muhamad, N., Mohd Esa, M., & Miskan, N. H. (2023). *the Influence of Training Needs Assessment, Training Delivery Style and Training Evaluation To Employees Productivity Among Private Sector Staff*. 78–87. <https://www.unimel.edu.my/journal/index.php/JBI/article/viewFile/1531/1220>
- [26] Malesa, D., & Maleka, M. (2023). Training Experts' Perceptions of the Relationship between Performance Management, Training Needs Analysis and Training Intervention at the State-Owned Enterprise in Limpopo Province, South Africa. *Managing Human Resources in Africa*. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-031-33878-6_1
- [27] Markaki, A., Malhotra, S., Billings, R., & Theus, L. (2021). Training needs assessment: tool utilization and global impact. *BMC Medical Education*, 21(1), 1–20. <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02748-y>
- [28] Marlou. (2024). *Resource Availability and Digital Resiliency on the Teaching Engagement*

- in *Integrated Schools*. December.
- [29] Mekdad, D. K., Jayasuria, J. G., & Hossin, A. A. (2025). Impact of training and development on employee performance: Insights for sustainable capacity building of employees in telecommunication organization in Qatar. *Innovation and Technological Advances for Sustainability - Proceedings of the International Conference on Innovation and Technological Advances for Sustainability, ITAS 2023*, 578–593. <https://doi.org/10.1201/9781003496724-58>
- [30] Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability*, 15(11), 1–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15118699> Academic
- [31] Meria, L., & Tamzil, F. (2021). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah. *Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dan Kinerja Karyawan Forum Ilmiah*, 18(May), 279. <https://www.researchgate.net/publication/333041285%0A>, diakses 18 Januari 2021
- [32] Nair, S. N., Ni, L. W. N., Tabianan, K., Perumal, I., & Jayabalan, N. (2023). Factors Affecting Employee Performance in the Manufacturing Industry: a Study on Malaysian SMEs. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 58(1). <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.58.1.62>
- [33] Nongkynrih, B., Salve, H. R., & Krishnan, A. (2021). Training needs assessment of national non-communicable disease program managers in India. *Journal of Public Health and Emergency*, 5. <https://doi.org/10.21037/JPHE-19-40>
- [34] Nor, A. I. (2025). The role of training needs analysis in training effectiveness in public sector organizations. <https://doi.org/10.31893/Multirev.2026149> The, 1–7.
- [35] Nur Kholifah, A., & Aidil Fadli, J. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Work Life Balance Terhadap Keterikatan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(10), 2301–2318. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.340>
- [36] Nurjannah, N., Tyas, A. A. W. P., & Cahyadi, L. (2024). Literature Review Mengukur Kinerja Karyawan Pada Bidang Jasa Dan Manufaktur. *JMB: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 13(2), 112. <https://doi.org/10.31000/jmb.v13i2.11446>
- [37] Nurna, N., & Wibowo, R. (2020). *Management Science Letters*. 10, 2037–2044. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.008>
- [38] Nusraningrum, D., Rahmawati, A., & Wider, W. (2024). Enhancing employee performance through motivation : the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta ' s logistics sector. *Frontiers in Sociology Introduction*, May, 1–8. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>
- [39] Okongo, R. B., Ngao, G., Rop, N. K., & Nyongesa, W. J. (2015). Effect of Availability of Teaching and Learning Resources on the Implementation of Inclusive Education in Pre-School Centers in Nyamira North Sub-County, Nyamira County, Kenya. *Journal of Education and Practice*, 6(35), 132–141. <http://ezproxy.library.yorku.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/1773227117?accountid=15182>
- [40] Putri, N., & Meria, L. (2023). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT.

- X. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation*, 2(9), 2287–2300. <https://doi.org/10.55927/fjas.v2i9.6142>
- [41] Robert, N., & Mori, N. (2024). Effects of training needs assessment in enhancing employees' skills and firm performance. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2023-0046>
- [42] Ruhiyat, I., Meria, L., & Julianingsih, D. (2022). Peran Pelatihan dan Keterikatan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Industri Telekomunikasi. *Technomedia Journal*, 7(1), 90–110. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1855>
- [43] Rustiyana, R., Sanusi, A., Khoeriah, N. D., & Arifin, D. (2022). Training Needs Assessment on Blended Learning Model Management to Improve Teachers' Competence. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 1(9), 1222–1230. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v1i9.139>
- [44] Suhada, S., & Muafi, M. (2024). *Training Needs Assessment for Operator Level Employees in Parking Management DKI Jakarta* (E. R. Khoury (ed.); Issue August). Technology-driven business innovation: Unleashing the digital advantage, Volume 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-031-51997-0>
- [45] Suwanto, P. D. E., Nofiar, H., Randhy Agusentoso, M. G., Prasetyo Kurniawan, D. S., & Lucia Maduningtias, M. A. (2021). Effect of Human Resource Development on Employee Performance of Indonesian Manufacturing. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(4), 12711–12722.
- [46] Tabita, I. D. A. T. P., & Gayatri, I. G. A. S. (2024). Assessing the Role of Training Needs, Resources, and Perceptions in Enhancing Employee Performance. *JUSTBEST Journal of Sustainable Business and Management*, 4(1), 1–11. <https://doi.org/10.52432/justbest.4.1.1-11>
- [47] Tembo, E. B., Bhebhe, T. B., & Ngorora, G. P. K. (2024). FUTURES: The Zimbabwe Ezekiel Guti University Journal of Leadership, Governance and Development. *Zimbabwe Ezekiel Guti University Press*, 3.
- [48] Thwin, N. P. Z., Soe, Y. N., Bhaumik, A., & Midhunchakkarayarthi. (2022). Impact of Training and Development on Employee Performance: a Study of Myanmar Internet Service Provider Industry. *Proceedings on Engineering Sciences*, 4(3), 291–300. <https://doi.org/10.24874/PES04.03.007>
- [49] Trisniawati, Chantika, T., & Sartika, D. (2025). CORRELATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK ENVIRONMENT. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 9(3), 1172–1184. <https://doi.org/10.22437/jiituj.v9i3.45982>
- [50] Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational Culture As A Mediator Motivation And Transformational Leadership On Employee Performance Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, May. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0065>
- [51] Vitalis, B., Mtebe, N., & Msamba, M. (2024). The Influence of Training Programmes on Employee Performance in Civil Service in Bukombe. *Global Scientific and Academic Research Journal of Economics, Business and Management*, 5645, 86–96.
- [52] Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>
- [53] Yuliastanti. (2021). Training needs analysis. *Encyclopedia of Human Resource*

- Management, Second Edition,* 390–391.
<https://doi.org/10.7748/ldp1999.01.1.4.30.c1419>
- [54] Yusuf, F. A. (2020). *The Role of Organizational Culture of Private Universities on Lecturer Satisfaction and Trust*. 1995, 167–172. <https://doi.org/10.36941/jesr-2020-0015>