

PERAN MEDIASI MOTIVASI KERJA DALAM HUBUNGAN ANTARA PELATIHAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN PT. KGX

Gendis Ayu Miranti¹; Euis Saribanon²; Yana Tatiana³

Program Pendidikan Pascasarjana Manajemen Transportasi,
Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta. Indonesia^{1,2,3}
Email : gayumiranti@gmail.com

ABSTRAK

Pelatihan kerja dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk kinerja pegawai, meskipun dampaknya kerap dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja individu. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah keterkaitan antara pelatihan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX) dengan motivasi kerja sebagai variabel perantara. Melalui analisis menggunakan metode SEM-PLS terhadap 51 responden, diperoleh hasil bahwa pelatihan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi maupun kinerja. Sebaliknya, budaya organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, sementara motivasi terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja sekaligus berperan sebagai mediator antara budaya organisasi dan kinerja. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi serta peningkatan motivasi kerja menjadi aspek utama dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci : Motivasi; Pelatihan; Organisasi; Kinerja Karyawan; PT (KGX)

ABSTRACT

Job training and organizational culture play a significant role in shaping employee performance, although their impact is often influenced by the level of individual work motivation. This study aims to examine the relationship between job training and organizational culture on employee performance at PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX) with work motivation as an intermediary variable. Through analysis using the SEM-PLS method on 51 respondents, the results showed that job training did not have a significant effect on motivation or performance. Conversely, organizational culture showed a significant influence on work motivation, while motivation was proven to contribute positively to improving performance and act as a mediator between organizational culture and performance. Therefore, strengthening organizational culture and increasing work motivation are key aspects in efforts to improve employee performance.

Keywords : Motivation; Training; Organization; Employee Performance; PT (KGX)

PENDAHULUAN

Industri logistik adalah sektor strategis yang tumbuh lewat kebutuhan terhadap layanan pengiriman yang cepat, aman, dan efisien. Dalam era globalisasi, logistik menjadi elemen vital dalam rantai pasok bisnis modern, di mana kecepatan dan akurasi layanan menjadi kunci utama dalam memenuhi ekspektasi pelanggan (Mangkunegara, 2018). Persaingan antarperusahaan semakin ketat dengan hadirnya banyak pemain, baik lokal maupun internasional, bahkan perusahaan non-logistik seperti transportasi darat, kereta api, dan maskapai penerbangan yang mulai merambah sektor ini. Kondisi pasar yang semakin dinamis menuntut perusahaan logistik

untuk terus meningkatkan mutu layanan dan kapasitas sumber daya manusia agar mampu bersaing secara berkelanjutan.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen kunci dalam menentukan keberhasilan perusahaan logistik. SDM yang kompeten dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan daya saing dan efisiensi operasional perusahaan (Aguinis & Kraiger, 2020). Salah satu upaya strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui program pelatihan yang terencana dan berkesinambungan. Pelatihan tidak hanya memperkuat kemampuan teknis, tetapi juga berperan dalam menumbuhkan semangat, kedisiplinan, serta motivasi kerja yang berdampak positif terhadap produktivitas (Noe et al., 2019).

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja tidak selalu terjadi secara langsung, karena motivasi kerja sering kali menjadi faktor perantara yang memperkuat hubungan tersebut (Pinder, 2019). Beier *et al.* (2022) menegaskan bahwa tanpa motivasi yang memadai, keterampilan yang diperoleh selama pelatihan cenderung efisien dalam harian pekerjaan. Keberhasilan suatu program pelatihan sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di lingkungan kerja. Selain pelatihan dan motivasi kerja, budaya organisasi juga menjadi aspek penting yang menentukan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan kesamaan visi, nilai, serta perilaku kerja yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2016). PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX), sebagai bagian dari Kompas Gramedia Group, memiliki visi untuk menjadi penyedia layanan logistik terkemuka dengan prinsip CARE (Caring, Accurate, Reliable, Excellent). Upaya mencapai visi tersebut, KGX berpegang teguh untuk efektifitas sumberdaya dalam menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi, serta memperkuat budaya organisasi di seluruh unit operasional yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia.

Data internal menunjukkan bahwa kinerja karyawan KGX masih mengalami fluktuasi signifikan. Berdasarkan data tahun 2024, kinerja karyawan sempat mencapai 128% pada bulan Maret dan bahkan 143% pada September, namun mengalami penurunan tajam hingga 76% pada Desember. Penilaian Pencapaian Kinerja, nilai di bawah 95,1% termasuk dalam kategori *Need Improvement* (NI), yang berarti kinerja karyawan masih belum memenuhi ekspektasi perusahaan. Fenomena ini menunjukkan adanya inkonsistensi dalam kinerja yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor internal, termasuk efektivitas pelatihan, budaya kerja, serta motivasi individu dalam menerapkan hasil pembelajaran.

Faktor lain yang berpotensi berpengaruh terhadap kinerja adalah pencapaian jam belajar (learning hours). Data perusahaan menunjukkan bahwa pada tahun 2024, total jam belajar karyawan sangat fluktuatif, dengan puncak 659 jam di bulan Oktober dan titik terendah 15 jam pada bulan November. Hal ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan dalam pelaksanaan

program pelatihan. Efektivitas pelatihan tidak hanya ditentukan oleh jumlah jam belajar, tetapi juga oleh motivasi dan kemauan karyawan untuk mengimplementasikan hasil pelatihan ke dalam aktivitas kerja sehari-hari (Noe *et al.*, 2021).

Budaya organisasi di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX) dibangun melalui penerapan nilai yang berfungsi sebagai pedoman perilaku kerja yang mencerminkan integritas, profesionalisme, dan orientasi pada kepuasan pelanggan (Mangkunegara, 2018). Penilaian perilaku tahunan menunjukkan tren penurunan dari skor 3,6 pada tahun 2021 menjadi 2,8 pada tahun 2024, di bawah target perusahaan sebesar 3,0. Kondisi ini menunjukkan adanya tantangan dalam mempertahankan konsistensi penerapan nilai-nilai budaya kerja di tengah perubahan dan tuntutan industri logistik yang cepat.

Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa meskipun perusahaan telah memberikan pelatihan dan menanamkan budaya organisasi, hasil yang dicapai belum sepenuhnya optimal. Motivasi kerja memperkuat efek pelatihan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta menjadi dasar strategis bagi manajemen dalam merancang kebijakan pengembangan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan (Sukma *et al.*, 2017). Penelitian bertujuan untuk menganalisis mediasi motivasi kerja dengan pelatihan kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Pelatihan Kerja dan Kinerja Karyawan

Pelatihan kerja bertujuan meningkatkan kemampuan dan profesionalisme karyawan melalui penguasaan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tugasnya. Investasi dalam pelatihan diyakini dapat memperkuat kualitas sumber daya manusia dan mendukung peningkatan produktivitas organisasi. Sejumlah penelitian juga menemukan adanya pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja, seperti yang dilaporkan oleh Nauval & Ramadhayanti (2024), Kurniatama & Wayanto (2022), serta Santi & Winata (2025), yang sama-sama menunjukkan bahwa pelatihan efektif berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Katti *et al.* (2022) membuktikan bahwa pelatihan kerja secara simultan meningkatkan disiplin dan pengalaman kerja yang berdampak pada kinerja. Pelatihan yang efektif dapat memperkuat kemampuan kerja, membangun rasa percaya diri, serta mendorong tanggung jawab terhadap hasil kerja, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

2. Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi acuan bagi setiap anggota dalam bertindak dan berinteraksi di lingkungan kerja (Mangkunegara, 2016). Budaya organisasi yang kokoh mampu menyatukan tujuan individu dengan tujuan perusahaan, menumbuhkan loyalitas, serta mendorong peningkatan kinerja secara

berkelanjutan. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan semangat dan arah kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sari et al. (2022) menemukan bahwa budaya organisasi bersama kompetensi berdampak positif pada kinerja di PT SC Johnson and Son. Tarwijo (2020) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu memperbaiki efektivitas dan kinerja pegawai. Secara umum, budaya organisasi menjadi landasan yang membentuk perilaku produktif dan rasa tanggung jawab dalam bekerja, serta meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja

Pelatihan kerja tidak hanya berperan dalam meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga menjadi faktor penting dalam membangun motivasi karyawan. Karyawan yang mengikuti program pelatihan cenderung merasa dihargai sehingga muncul dorongan lebih besar untuk berkontribusi terhadap perusahaan (Pinder, 2019). Simultan memberikan kontribusi sebesar 78,2% terhadap peningkatan produktivitas pegawai. Pelatihan yang dirancang secara efektif dapat menumbuhkan motivasi kerja melalui peningkatan kepercayaan diri dan kepuasan terhadap pekerjaan (Solimun et al., 2017).

4. Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

Budaya kerja yang kondusif dapat memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial karyawan, sehingga menumbuhkan semangat dan kepuasan dalam bekerja. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Shmueli et al. (2019), budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dapat menumbuhkan rasa memiliki, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat motivasi intrinsik dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri individu yang menstimulasi semangat untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Berdasarkan teori harapan (expectancy theory) dari Vroom, individu akan berupaya keras apabila meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja baik dan memperoleh penghargaan yang dianggap bernilai. Penelitian oleh Erjohansyah & Pamungkas (2024) kontribusi sebesar 92,3% terhadap peningkatan kinerja dengan motivasi kerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Putu et al. (2019) dan Machfudoh (2020), yang menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penentu utama dalam pencapaian kinerja optimal. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan kinerja organisasi.

6. Peran Mediasi Motivasi Kerja

Motivasi kerja berfungsi sebagai penghubung antara pelatihan dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Pelatihan yang baik dapat meningkatkan kemampuan dan

kepercayaan diri, sedangkan budaya organisasi yang solid menumbuhkan loyalitas dan semangat kerja (Sukma et al., 2017). Kedua faktor tersebut bersama-sama memperkuat motivasi dan berdampak pada peningkatan produktivitas serta kinerja pegawai.

- H1: Pelatihan kerja memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H2: Pelatihan kerja memberikan dampak terhadap tingkat motivasi kerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H3: Budaya organisasi berperan dalam memengaruhi kinerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H4: Budaya organisasi berdampak terhadap motivasi kerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H5: Motivasi kerja berpengaruh terhadap capaian kinerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H6: Pelatihan kerja memengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel perantara.
- H7: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja yang berperan sebagai variabel mediasi.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229). Penelitian dilaksanakan di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX) dengan responden seluruh karyawan tetap dan kontrak. Populasi dalam penelitian ini adalah 145 karyawan PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX). Responden dengan jumlah 51 orang dengan kriteria sebagai berikut:

- Karyawan aktif PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- Berstatus Karyawan Tetap (KT) atau Karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT).
- Memiliki masa kerja minimal 6 bulan.

Variabel Penelitian

- Kinerja Karyawan
- Pelatihan Kerja
- Budaya Organisasi
- Motivasi Kerja

Metode Analisis Data

Analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan aplikasi SmartPLS 4.1. Model terdiri dari outer model untuk uji validitas dan reliabilitas, serta inner model untuk menilai hubungan antar variabel laten. Indikator dinyatakan valid jika outer loading $\geq 0,7$ dan AVE $\geq 0,5$, serta reliabel bila composite reliability $\geq 0,7$ dan Cronbach's Alpha $\geq 0,6$ (Ghozali, 2018). Pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5%, di mana H_a diterima jika t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ (Wirawan et al., 2023).

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Hasil

Uji Reabilitas Komposit

Seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,6, menandakan bahwa model bersifat reliabel. Secara rinci, nilai tertinggi terdapat pada pelatihan kerja (0,934), diikuti budaya organisasi (0,911), kinerja karyawan (0,883), dan motivasi kerja (0,797). Hasil ini menegaskan bahwa seluruh variabel memiliki konsistensi internal yang baik, sehingga instrumen penelitian dinilai layak dan dapat dipercaya untuk mengukur konstruk yang diteliti.

Uji Validitas Konvergen

Indikator dinyatakan valid jika *outer loading* setiap indikator $> 0,7$. Hasil uji *outer loadings* yang disajikan pada indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,7.

X1 = Pelatihan Kerja (PK)

X2 = Budaya Organisasi (BO)

Z = Motivasi Kerja (M)

Y = Kinerja Karyawan (KK)

Variabel Pelatihan Kerja (X1), terdapat sembilan indikator yang valid, yakni X12, X14, X21, X22, X24, X32, X34, X42, dan X44, nilai *outer loading* 0,703 - 0,84. Variabel pelatihan kerja secara signifikan, menunjukkan bahwa aspek-aspek pelatihan yang diukur (seperti pelatihan rutin, kesesuaian materi pelatihan, dan efektivitas pelatihan) memang relevan dan berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi karyawan.

Variabel Budaya Organisasi (X2), diperoleh tujuh indikator valid yaitu X53, X61, X63, X71, X81, X83, dan X84, dengan nilai *outer loading* tertinggi sebesar 0,869 pada indikator X84. Budaya organisasi yang diukur, seperti norma kerja, nilai bersama, komitmen organisasi, dan iklim kerja, secara konsisten mencerminkan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi di tempat kerja mereka. Indikator-indikator ini penting untuk memastikan bahwa lingkungan kerja mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Variabel Motivasi Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y), masing-masing memiliki enam dan delapan indikator yang valid. Motivasi kerja (Z), indikator yang valid mencakup Z12, Z21, Z23, Z32, Z33, dan Z42 dengan *outer loading* tertinggi pada Z32 sebesar 0,831. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik seperti keinginan untuk berprestasi, dorongan mencapai target, dan kepuasan kerja tercermin secara akurat. Sedangkan pada variabel kinerja karyawan (Y), indikator valid meliputi Y14, Y21, Y22, Y31, Y32, Y33, Y41, dan Y51. Nilai *outer loading* seluruhnya di atas 0,7, indikator ini mampu menjelaskan kinerja karyawan yang mencakup efektivitas, efisiensi, ketepatan waktu, serta pencapaian target kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, *communality* > 0,5 (tidak valid).

Outer loading, nilai *communality* > 0,5 (valid). *Communality* menunjukkan proporsi varians dari sebuah indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk atau variabel laten yang diukurnya. Tinggi nilai *communality*, maka semakin besar bagian dari indikator tersebut yang berhasil dijelaskan oleh konstruk. Nilai minimum 0,5 berarti bahwa setidaknya 50% dari varians indikator berasal dari konstruk yang diukur, dan sisanya adalah error atau varians lain yang tidak dijelaskan.

Variabel Pelatihan Kerja (X1), delapan indikator menunjukkan nilai *communality* di atas 0,5, yaitu X12 (0.511), X14 (0.653), X21 (0.510), X22 (0.648), X24 (0.702), X32 (0.706), X42 (0.689), dan X44 (0.510). Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten menggambarkan konstruk pelatihan kerja, dan memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap pembentukan variabel laten. Hasil ini memperkuat validitas dari indikator yang sebelumnya juga dinyatakan valid berdasarkan *outer loading*.

Variabel Budaya Organisasi (X2), seluruh tujuh indikator yang valid sebelumnya juga menunjukkan nilai *communality* yang baik, seperti X53 (0.640), X61 (0.623), X63 (0.604), hingga X84 (0.755). Nilai tertinggi terdapat pada indikator X84 dengan *communality* sebesar 0.755. Ini mengindikasikan bahwa hampir 76% varians dari indikator X84 berhasil dijelaskan oleh konstruk budaya organisasi. Hal ini mencerminkan konsistensi internal yang tinggi antara indikator dengan konstruk yang diukurnya.

Variabel Kinerja Karyawan (Y) dan Motivasi Kerja (Z), masing-masing juga menunjukkan hasil yang valid berdasarkan nilai *communality*. Kinerja karyawan (Y), delapan indikator valid memiliki nilai *communality* antara 0.524 hingga 0.607, menandakan bahwa indikator seperti Y14, Y21, hingga Y51 telah menggambarkan konstruk kinerja karyawan secara memadai. Motivasi kerja (Z), keenam indikator valid menunjukkan nilai *communality* antara 0.503 hingga 0.691. Nilai tertinggi dicapai oleh indikator Z32 (0.691), memperlihatkan bahwa motivasi kerja yang diukur melalui indikator tersebut sangat representatif terhadap konstruk secara keseluruhan.

Hasil uji *communality* menunjukkan bahwa seluruh indikator yang sebelumnya valid berdasarkan *outer loading* juga memenuhi syarat validitas berdasarkan nilai *communality*. Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah teruji secara statistik baik dari sisi hubungan dengan konstruk (*outer loading*) maupun dari sisi kontribusi varians yang dijelaskan oleh konstruk (*communality*), sehingga dapat digunakan untuk analisis model struktural secara lebih andal.

Uji Validitas Diskriminan

- Variabel Budaya Organisasi: akar kuadrat *AVE* Budaya Organisasi = 0,664 yang jika dibandingkan dengan korelasi Budaya Organisasi dengan variabel lain, maka diperoleh bahwa terdapat nilai korelasi yang lebih tinggi dibanding 0,664, yaitu korelasi Budaya Organisasi dengan Pelatihan Kerja (0,675). Sehingga, gagal dalam validitas diskriminan.
- Variabel Kinerja Karyawan: akar kuadrat *AVE* Kinerja Karyawan = 0,663 yang jika dibandingkan dengan korelasi Kinerja Karyawan dengan variabel lain, maka diperoleh bahwa terdapat nilai korelasi yang lebih tinggi dibanding 0,663, yaitu korelasi Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja (0,704). Sehingga, gagal dalam validitas diskriminan.
- Variabel Motivasi Kerja: akar kuadrat *AVE* Motivasi Kerja = 0,569 yang jika dibandingkan dengan korelasi Motivasi Kerja dengan variabel lain, maka diperoleh bahwa terdapat nilai korelasi yang lebih tinggi dibanding 0,569, yaitu korelasi Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan (0,704). Sehingga, gagal dalam validitas diskriminan.
- Variabel Pelatihan Kerja: akar kuadrat *AVE* Pelatihan Kerja = 0,705 yang jika dibandingkan dengan korelasi Pelatihan Kerja dengan variabel lain, maka diperoleh bahwa tidak terdapat nilai korelasi yang lebih tinggi dibanding variabel lain. Sehingga, dapat disimpulkan memenuhi validitas diskriminan.
- Hanya 1 variabel yang memenuhi validitas diskriminan yaitu Pelatihan Kerja. Artinya hanya Pelatihan Kerja merupakan variabel yang unik dan tidak tumpang tindih dengan teori lain.

Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Uji *R-Squared*

- Sebanyak 47,3% variabilitas KK dapat dijelaskan oleh PK, BO, dan M (cukup baik).
- Sedangkan 30,5% variabilitas M dijelaskan oleh PK dan BO (rendah namun masih bermakna).

Nilai *R-Square adjusted* untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,473, yang menunjukkan bahwa 47,3% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh pelatihan kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Nilai ini tergolong cukup baik, menandakan model mampu menjelaskan variabel dependen secara memadai. Sementara itu, *R-Square adjusted* untuk motivasi kerja sebesar 0,305, berarti 30,5% variasinya dipengaruhi oleh pelatihan dan budaya organisasi.

Uji *Predictive Relevance* (Q2)

Nilai Q² variabel Motivasi Kerja 0,201 dan Kinerja Karyawan 0,278,, hubungan antar variabel tidak signifikan secara statistik, model struktural tetap memiliki kemampuan prediktif yang memadai terhadap konstruk endogen. Dengan demikian, model layak digunakan untuk menjelaskan dan memprediksi variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan di lingkungan kerja KGX.

Uji Path Coefficient (Hipotesis)

- H₀₁: Tidak terdapat pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H_{a1}: Pelatihan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H₀₂: Pelatihan kerja tidak memengaruhi tingkat motivasi kerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H_{a2}: Pelatihan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H₀₃: Budaya organisasi tidak berdampak pada kinerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H_{a3}: Budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H₀₄: Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H_{a4}: Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H₀₅: Motivasi kerja tidak memberikan dampak terhadap kinerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H_{a5}: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H₀₆: Motivasi kerja tidak menjadi variabel perantara antara pelatihan kerja dan kinerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H_{a6}: Motivasi kerja berperan sebagai mediator antara pelatihan kerja dan kinerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H₀₇: Motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).
- H_{a7}: Motivasi kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia (KGX).

Taraf Signifikansi: 5% = 0,05

Pembahasan

Uji reliabilitas memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai. Abdillah dan Hartono (2015), pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel - pelatihan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan - memiliki nilai reliabilitas yang baik, sehingga seluruh instrumen dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya. Nilai tersebut mencerminkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruksya secara stabil dan konsisten. Sejalan dengan pendapat Solimun et al. (2017), reliabilitas yang tinggi menandakan bahwa pengukuran dalam model bersifat andal, sehingga hasil interpretasi terhadap hubungan antarvariabel dapat dipercaya.

Indikator pada variabel motivasi kerja menunjukkan nilai yang rendah, menandakan bahwa beberapa indikator tidak valid. Hal ini diperkuat dengan hasil uji validitas diskriminan yang berfungsi menilai sejauh mana setiap konstruk dalam model bersifat unik dan tidak tumpang tindih secara empiris. Shmueli et al. (2019) validitas diskriminan diuji dengan membandingkan nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) terhadap korelasi antarvariabel. Suatu konstruk dianggap valid apabila akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya. Berdasarkan hasil pengujian, hanya variabel pelatihan kerja yang memenuhi kriteria tersebut, sementara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan menunjukkan korelasi antarvariabel yang lebih besar daripada akar kuadrat AVE, sehingga belum memenuhi syarat validitas diskriminan. Abdillah dan Hartono (2015), bahwa ketidakmampuan variabel memenuhi validitas diskriminan dapat disebabkan oleh kemiripan konseptual antarvariabel, terutama jika indikatornya saling berkaitan erat, seperti pada variabel pelatihan kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Hasil uji path coefficient program pelatihan di KGX belum efektif dalam meningkatkan kompetensi atau semangat kerja karyawan. Temuan ini mendukung penelitian Soegeng dan Effendi (2021), yang menegaskan bahwa efektivitas pelatihan sangat ditentukan oleh kualitas materi, relevansi terhadap kebutuhan pekerjaan, serta penerapan hasil pelatihan dalam sistem kerja.

Pelatihan kerja, budaya organisasi menunjukkan nilai-nilai organisasi dan pola komunikasi di lingkungan KGX lebih berdampak pada aspek psikologis, seperti semangat dan loyalitas karyawan, daripada pada hasil kerja secara langsung. Abdillah dan Hartono (2015) menjelaskan bahwa dalam model SEM. Motivasi kerja terbukti memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Soegeng dan Effendi (2021) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam mendorong karyawan mencapai kinerja optimal. Hasil indirect effect juga menunjukkan bahwa motivasi

kerja tidak mampu memediasi hubungan antara pelatihan kerja dan kinerja, namun memiliki potensi mediasi parsial dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, meskipun efeknya belum signifikan secara statistik. Shmueli et al. (2019) menekankan bahwa dalam penelitian prediktif, hasil dengan signifikansi mendekati batas masih layak dipertimbangkan sebagai dasar pengembangan strategi organisasi.

Hasil uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh pelatihan kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja dalam kategori cukup baik. Artinya, model penelitian mampu menjelaskan hampir separuh perubahan pada kinerja. Sementara itu, nilai adjusted R^2 untuk motivasi kerja menunjukkan pengaruh dari pelatihan dan budaya organisasi, meski kontribusinya relatif lebih kecil. Menurut Solimun et al. (2017), nilai R^2 moderat tetap dapat diterima bila didukung oleh dasar teoritis yang kuat.

Nauval & Ramadhayanti (2024) serta Kurniatama & Wayanto (2022) yang menunjukkan adanya pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja. Perbedaan ini kemungkinan dipicu oleh kurangnya kesesuaian antara materi pelatihan dan kebutuhan kerja di PT. KGX. Begitu pula, hasil penelitian Silvia & Winata (2025) serta Katti et al. (2022) menunjukkan bahwa pelatihan berdampak signifikan pada kinerja bila ditunjang kedisiplinan dan pengalaman, sehingga implementasi pelatihan di KGX perlu dievaluasi agar lebih relevan.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak terbukti signifikan, berbeda dengan hasil Tarwijo (2020). Hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai budaya organisasi di KGX belum sepenuhnya tertanam dalam perilaku kerja. Namun, temuan ini sejalan dengan Erjohansyah & Pamungkas (2024) serta Putu et al. (2019) yang menekankan pentingnya motivasi kerja sebagai pendorong utama produktivitas dan kualitas kerja. Dalam penelitian ini, motivasi belum berhasil memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja, tetapi memiliki potensi sebagai penghubung antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Rukmana (2023), yang menyatakan bahwa pelatihan dan motivasi secara bersama-sama dapat memengaruhi produktivitas kerja. Machfudoh (2020), yang menyebutkan bahwa pelatihan tidak selalu berhubungan dengan motivasi kerja. Ketidakterkaitan ini bisa disebabkan oleh persepsi karyawan terhadap efektivitas pelatihan yang rendah atau kurangnya dukungan dari manajemen dalam penerapan hasil pelatihan.

Pelatihan kerja belum memberikan dampak langsung terhadap motivasi maupun kinerja, budaya organisasi memiliki pengaruh penting dalam membentuk motivasi internal yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Solimun et al. (2017), variabel mediasi memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan tidak langsung antarvariabel. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja karyawan di KGX sebaiknya difokuskan pada penguatan budaya organisasi yang mendukung, menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, serta melakukan

evaluasi dan perancangan ulang terhadap sistem pelatihan agar lebih relevan dan efektif dalam meningkatkan kinerja maupun motivasi karyawan.

KESIMPULAN

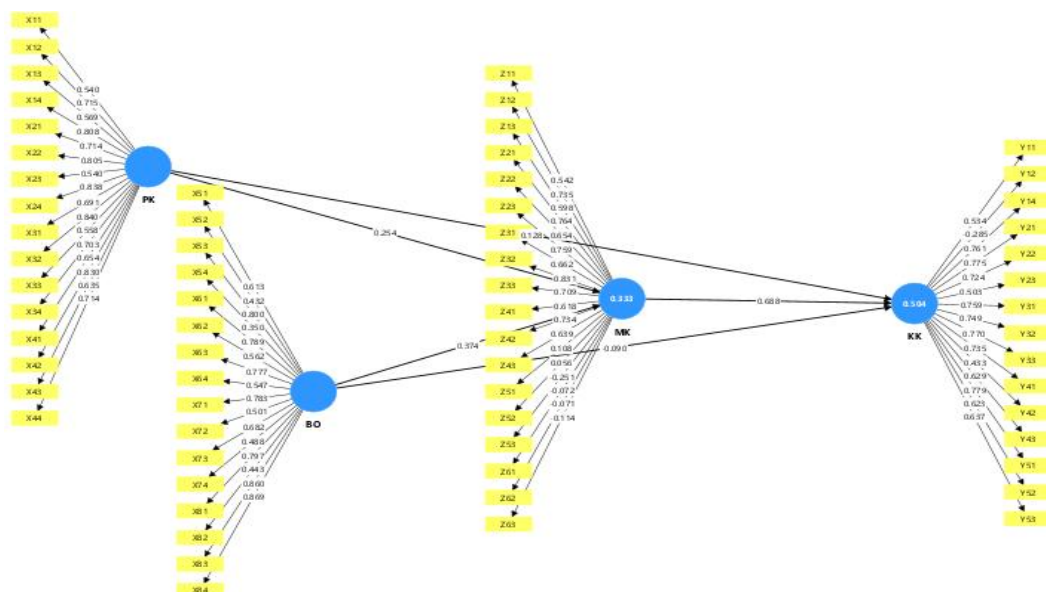
Pelatihan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa program pelatihan di PT KGX belum efektif dalam meningkatkan hasil kerja atau dorongan internal karyawan. Budaya organisasi juga tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi berhubungan positif dengan motivasi, menandakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat menumbuhkan semangat dan komitmen. Motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, meski tidak berperan sebagai mediator antara pelatihan dan budaya organisasi, sehingga peningkatan kinerja lebih banyak dipicu oleh motivasi secara langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). Partial least square (PLS) Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis. Penerbit Andi.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2020). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 71, 627–657.
- Erjohansyah, M., & Pamungkas, I. B. (2024). Hubungan Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bina Unggulan Mandiri . *Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA)*, 4(1), 33–38.
- Ghozali, I. (2018). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, CV.
- Katti, S. W. B., Sudirman, S., Aida, N., & Hamdat, A. (2022). Hubungan pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kota Makassar. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 6(1), 86.
- Kurniatama, R. P., & Wayanto, H. (2022). Hubungan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Surya Pratama Service di Jakarta. *Jurnal PERKUSI*, 2(2), 281–286.
- Machfudoh, H. (2020). Hubungan motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi (Studi kasus pada karyawan UD Wirasena Inti Nusa Temuwulan Jombang). *Senmakombis*, 4(1), 17–28.
<https://ejournal.stiedewantara.ac.id/index.php/Senmakombis/article/view/847>
- Mangkunegara. (2016). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Mangkunegara. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Nauval, M., & Ramadhayanti, A. (2024). Hubungan penerapan pelatihan kerja dan perilaku organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Serasi Tunggal Mandiri. *Media Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 21–31.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2019). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 245–269.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Pinder, C. C. (2019). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Psychology Press.
- Putu, N. S., Cipta, W., & Bagia, I. W. (2019). Hubungan motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 5(2). Retrieved from <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/view/18659>
- Santi, S. D. E., & Winata, H. (2025). Hubungan Pelatihan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Proteindotama Cipta Pangan Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah*

- Swara MaNajemen (Swara Mahasiswa Manajemen)*, 5(1), 175–189. <https://doi.org/10.32493/jism.v5i1.47839>
- Sari, D. P., Wulandari, S., & Putra, A. G. (2022). Analisis motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan budaya organisasi terhadap kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 72–83. <https://doi.org/10.25104/jim.v10i3.6789>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Soegeng Wahyoedi, Saporso, & Miki Effendi. (2021). The Role Of Brand Image As Mediating Variable In The Influence Of Price And Promotion On Buying Interest (Study Case On Hyundai Electric Car). *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(5), 1743–1754. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v2i5.296>
- Solimun, Fernandes, A. A. R., & Nurjannah. (2017). Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS. UB Press.
- Sukma, I. W. A., Harsojuwono, B. A., & Arnata, I. W. (2017). Hubungan Suhu Dan Lama Pemanasan Ekstraksi Terhadap Rendemen Dan Mutu Alginat Dari Rumput Laut Hijau *Sargassum Sp. Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Agroindustri*, 5(1), 71–80.
- Tarwijo, T. (2020). Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Langgeng Kencana Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(4), 578–585.
- Winarno, M. A. (2023). Hubungan pelatihan, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan LAZ Persada Jatim. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(1), 46–58.
- Wirawan, A., Saranwati, P., Ryanto, N., Syafrina, M., Rahman, F. A., Bisnis, M., & Batam, P. N. (2023). Faktor-Faktor yang Memhubungkan Tingkat Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan Terhadap Layanan Transportasi Online di Kota Batam. 11(1), 11–20.
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222–243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR DAN TABEL



Gambar 1. Hasil Uji SEM-PLS

Tabel 1. Uji Reabilitas Komposit

	Cronbach's alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0.911	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.883	Reliabel
Motivasi Kerja	0.797	Reliabel
Pelatihan Kerja	0.934	Reliabel

Tabel 2. Uji Validitas Diskriminan

Variabel	akar kuadrat AVE
Budaya Organisasi	0.664078
Kinerja Karyawan	0.662571
Motivasi Kerja	0.56921
Pelatihan Kerja	0.704982

Tabel 3. Uji Validitas Diskriminan Corr

Corr	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pelatihan Kerja
Budaya Organisasi	1	0.372	0.546	0.675
Kinerja Karyawan	0.372	1	0.704	0.416
Motivasi Kerja	0.546	0.704	1	0.507
Pelatihan Kerja	0.675	0.416	0.507	1

Tabel 4. Uji R-Squared

	R-square	R-square adjusted
Budaya Organisasi	0.504	0.473
Kinerja Karyawan	0.333	0.305

Tabel 5. Uji Predictive Relevance (Q²)

Variabel Endogen	Q ² Predictive Relevance	Kategori
Motivasi Kerja (M)	0,201	Cukup
Kinerja Karyawan (KK)	0,278	Cukup

Tabel 6. Statistik Uji dan Keputusan

	Path coefficients	P values	Keputusan
PK -> KK	0.128	0.561	Menunjukkan hubungan yang lemah dan tidak signifikan secara statistik.
PK -> M	0.254	0.276	Memiliki korelasi rendah serta tidak signifikan secara statistik.
BO -> KK	-0.09	0.672	Menunjukkan keterkaitan yang rendah dan tidak signifikan secara statistik.
BO -> M	0.374	0.042	Memperlihatkan hubungan yang lemah namun signifikan secara statistik.
M -> KK	0.688	0.002	Menunjukkan hubungan yang kuat dan signifikan secara statistik.
PK -> M -> KK	0.175	0.307	Memiliki tingkat hubungan yang lemah serta tidak signifikan secara statistik.
BO -> M -> KK	0.258	0.087	Menunjukkan asosiasi yang lemah dan tidak signifikan berdasarkan hasil uji statistik.