COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting
Volume 8 Nomor 4, Tahun 2025
e-ISSN : 2597-5234

THE INFLUENCE OF TRAINING ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY AT PT PLN INDONESIA POWER UBP MAHAKAM (THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE)

PENGARUH PELATIHAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PT PLN INDONESIA POWER UBP MAHAKAM MELALUI BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Ahmad Ridwan[1], Vera Anitra[2], Rinda Sandayani Karhab[3]
Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur [1,2,3]
2111102431102@umkt.ac.id, va674@umkt.ac.id, rsk934@umkt.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of training on employee productivity at PT PLN Indonesia Power - Mahakam Generation Business Unit (UBP Mahakam), with organizational culture as a moderating variable. The objectives of this research are: (1) to analyze the effect of training on employee productivity, (2) to analyze the effect of training on organizational culture, and (3) to analyze the effect of organizational culture on employee productivity. A quantitative research approach was employed, using a structured methodology and objective numerical data. The results reveal that training has a significant and positive impact on employee productivity by improving technical skills, motivation, and work efficiency. Moreover, training strongly influences the development of organizational culture by embedding core values, enhancing team cohesion, and increasing adaptability. A strong organizational culture, in turn, significantly contributes to higher employee productivity by promoting innovation and collaboration. Additionally, organizational culture acts as a significant moderating variable, strengthening the relationship between training and employee productivity. These findings support previous studies, indicating that synergy between training and organizational culture fosters a dynamic and productive work environment.

Keywords : *Training, Employee Productivity, Organizational Culture, Moderating Variable, Pt Pln Indonesia Power UBP Mahakam.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan di PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Mahakam, dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: (1) menganalisis pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan, (2) menganalisis pengaruh pelatihan terhadap budaya organisasi, dan (3) menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode yang terstruktur dan data numerik yang objektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui peningkatan keterampilan teknis, motivasi, dan efisiensi kerja. Selain itu, pelatihan juga berperan penting dalam membentuk budaya organisasi dengan menanamkan nilai-nilai inti, memperkuat kohesi tim, dan meningkatkan kemampuan adaptasi. Budaya organisasi yang kuat terbukti memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas melalui terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif. Budaya organisasi juga berperan sebagai variabel moderasi yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara pelatihan dan produktivitas. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa sinergi antara pelatihan dan budaya organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif.

Kata Kunci: Pelatihan, Produktivitas Karyawan, Budaya Organisasi, Variabel Moderasi, Pt Pln Indonesia Power UBP Mahakam

PENDAHULUAN

Perusahaan listrik negara (PT PLN) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mempunyai peranan penting dalam penyediaan dan distribusi tenaga listrik di Indonesia. Sebagai perusahaan yang bergerak di industri ketenagalistrikan, PT PLN bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya energi, pengendalian emsisi, serta pelaksanaan

pemeliharaan rutin dan perbaikan instalansi untuk memastikan pembangkit tetap dalam kondisi optimal. PT PLN mengandalkan berbagai sumber daya, salah satunya adalah tenaga kerja Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) yang kompeten dan profesional. Peran karyawan PT PLN sangat penting, mulai dari aspek teknis seperti pemasangan dan pemeliharaan jaringan hingga fungsi pendukung lainnya seperti manajemen, keuangan, dan pengembangan teknologi.

Keberhasilan bisnis PT PLN sangat bergantung pada dedikasi dan kualitas karyawannya. Karyawan PT PLN tidak hanya perlu memiliki keterampilan teknis yang mumpuni, namun juga harus siap menghadapi perubahan dan perkembangan teknologi yang pesat di industri ketenagalistrikan dan perusahaan juga berkomitmen untuk terus meningkatkan kemampuan karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karir untuk memastikan mereka dapat memberikan kontribusi sebesar-besarnya. Dessler, (2015) menyatakan bahwa produktivitas karyawan adalah hubungan antara jumlah output yang dihasilkan dengan jumlah input yang digunakan dalam proses produksi artinya semakin tinggi rasio output terhadap input, maka semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan.

Peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan menuntut adanya pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan. Pelatihan karyawan merupakan salah satu aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta pengetahuan kerja individu dalam organisasi. Menurut Kosdianti & Sunardi, (2021) pelatihan diartikan sebagai suatu upaya terstruktur yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi kerja karyawan melalui proses pembelajaran yang sistematis, yang bertujuan agar karyawan mampu menjalankan tugas secara lebih efektif dan efisien dalam lingkup peran jabatannya di perusahaan.

Menurut Tusharkumar Patel, (2023) karyawan yang memperoleh pelatihan secara menyeluruh lebih terampil dalam menghadapi kendala operasional, seperti pemeliharaan infrastruktur kelistrikan dan penanganan gangguan pasokan energi, sehingga mampu meminimalisasi potensi kerugian akibat kesalahan atau kurangnya kesiapan. Studi lainnya menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten menyediakan program pelatihan cenderung mempertahankan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang tidak memberikan kesempatan tersebut (Priatna, 2020). Pelatihan karyawan menjadi indikator penting dari komitmen organisasi dalam menjaga dan meningkatkan efektivitas operasional, khususnya di sektor yang mengandalkan ketepatan waktu serta kualitas layanan (Nuhu *et al*., 2024).

Adapun Penelitian oleh Buchori *et al*., (2021) mengungkapkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan lintas sektor. Pelatihan yang menitikberatkan pada pengembangan keterampilan teknis maupun manajerial terbukti mampu meningkatkan produktivitas di sektor manufaktur. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Ernawati *et al*., (2022) dalam sektor perbankan menekankan pentingnya pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan dalam mengembangkan keterampilan komunikasi dan layanan pelanggan. Peningkatan tersebut berdampak positif terhadap kepuasan pelanggan dan

produktivitas tim secara keseluruhan. Rosmayanti *et al*., (2021) menjelaskan bahwa pelatihan yang dirancang secara sistematis dan disesuaikan dengan kebutuhan kerja terbukti mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas karyawan melalui perbaikan efisiensi kerja, ketepatan pelaksanaan tugas, serta kualitas pelayanan yang lebih baik.

Pelatihan menjadi elemen fundamental dalam meningkatkan produktivitas karyawan karena berperan langsung dalam pengembangan keterampilan teknis, penguasaan pengetahuan, dan pembentukan sikap kerja yang sejalan dengan kebutuhan organisasi. Menurut Tampubolon & Ariswandy, (2025) pelatihan yang terstruktur secara efektif mampu meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap output kerja dan efisiensi operasional. Dalam konteks transformasi digital yang pesat, kebutuhan akan keterampilan baru menjadi semakin mendesak. Oleh karena itu, pelatihan berfungsi sebagai jembatan penting dalam mengatasi kesenjangan kompetensi akibat perubahan teknologi dan dinamika industri (Bandara *et al*., 2024). Karyawan yang merasa didukung melalui program pelatihan cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan emosional yang lebih tinggi dalam pekerjaan, yang secara empiris telah terbukti berkorelasi dengan peningkatan produktivitas.

Namun demikian, efektivitas pelatihan dalam mendorong produktivitas tidak hanya bergantung pada materi dan metode yang digunakan, melainkan juga sangat dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi, khususnya budaya organisasi. Menurut Rony, (2021) budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, dan keyakinan bersama yang dikembangkan dalam organisasi untuk mengarahkan tindakan serta pengambilan keputusan oleh individu dan kelompok di dalamnya. Budaya organisasi tidak hanya dipahami sebagai sistem simbolik, tetapi juga sebagai mekanisme kognitif yang menyelaraskan tujuan individu dengan visi organisasi. Budaya yang mendukung pembelajaran, inovasi, serta keterbukaan terhadap perubahan akan memperkuat dampak pelatihan karena karyawan merasa didukung untuk mengimplementasikan keterampilan baru (Fauziah & Rachmad, 2021). Sebaliknya, budaya yang kaku, hierarkis, dan resistif terhadap perubahan akan menjadi hambatan organisasi terutama penerapan hasil pelatihan .

Pembangunan budaya organisasi yang kuat sangat krusial dalam membentuk komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan serta meningkatkan kepuasan kerja. Budaya organisasi dapat membentuk identitas organisasi yang unik dan mempengaruhi pola interaksi antar anggota serta hubungan dengan pihak eksternal (Fauzi & Purbasari, 2024). Kemudian, budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka yang memberikan panduan perilaku bagi anggotanya. Basuki, (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan memungkinkan karyawan untuk lebih cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dan tantangan pasar. Schein, (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mendorong komitmen karyawan terhadap visi dan misi perusahaan serta meningkatkan kemampuan mereka dalam beradaptasi terhadap perubahan organisasi. Budaya organisasi yang mendukung menciptakan lingkungan kerja yang

positif, sehingga mendorong penerapan hasil pelatihan dalam praktik kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kinerja (Cherian *et al*., 2021).

Budaya organisasi yang kuat dan positif turut menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk kolaborasi dan pembelajaran sosial antar karyawan, yang pada akhirnya memfasilitasi internalisasi hasil pelatihan ke dalam praktik kerja sehari-hari (Cahyati & Adelia, 2024). Kemudian Kusumawati *et al*., (2022) menunjukkan bahwa sinergi antara pelatihan teknis dan penguatan budaya kerja mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dan optimalisasi hasil pelatihan. Oleh karena itu, membangun dan memelihara budaya kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan adaptabilitas merupakan langkah penting dalam memastikan pelatihan dapat memberikan dampak maksimal terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Selain itu, Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi efektivitas pelatihan dan keseluruhan pengalaman kerja, khususnya dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Budaya yang mempromosikan nilai-nilai seperti kerja sama tim, kreativitas, dan pertumbuhan pribadi memungkinkan karyawan untuk memanfaatkan keterampilan yang mereka peroleh selama pelatihan dengan cara yang lebih berdampak (Zamiri & Esmaeili, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat dan positif sering kali mengalami peningkatan tingkat produktivitas. Budaya yang mendorong dialog terbuka dan merayakan pencapaian individu dapat meningkatkan motivasi di antara para pekerja (Cahyono *et al*., 2025). Hal ini terjadi karena budaya organisasi yang positif menumbuhkan suasana kerja yang mendukung kepuasan kerja yang lebih besar karena karyawan merasa dihargai dan didukung oleh prinsip-prinsip perusahaan memungkinkan karyawan untuk menavigasi perubahan di tempat kerja atau industri dengan lebih mudah, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi operasional.

Produktivitas merupakan aspek krusial dalam organisasi karena berhubungan langsung dengan efisiensi, kualitas output, serta daya saing perusahaan. Produktivitas dapat didefinisikan sebagai ukuran efisiensi kerja individu maupun kelompok dalam menghasilkan output tertentu dengan penggunaan input tertentu. Secara teoritis, produktivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain pelatihan, pengalaman kerja, motivasi, lingkungan kerja, serta budaya organisasi (Mindari & Marsih, 2024). Menurut Prabawa & Kuswinarno, (2024) produktivitas ditingkatkan melalui kombinasi pelatihan efektif, pengalaman praktis, serta budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan tingkat produktivitas tinggi memiliki layanan pelanggan yang lebih baik serta mampu mencapai target operasional dengan lebih efisien. Yolanda, (2024) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang sehat serta budaya organisasi yang mendukung berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas. Penelitian mereka menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menciptakan lingkungan kerja inklusif, terbuka, dan kolaboratif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan yang berujung pada kinerja lebih efisien dan kualitas hasil kerja yang lebih berkualitas.

Salah satu perusahaan listrik negara (PT PLN) Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Mahakam

merupakan Unit Bisnis Pembangkitan dari Perusahaan Listrik Negara (PT PLN) yang bertanggung jawab dalam penyediaan layanan kelistrikan di wilayah Samarinda, Kalimantan Timur dengan memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 144 karyawan. Dengan visi menjadi perusahaan global terkemuka dalam solusi energi dan misi untuk memberikan kepuasan pelanggan serta mendukung peningkatan kualitas hidup masyarakat, PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Mahakam terus berupaya memperkuat infrastruktur kelistrikan melalui pembangunan jalur transmisi dan gardu induk. Unit ini berperan penting dalam memastikan pasokan listrik yang memadai untuk masyarakat dan industri, sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan kelistrikan di daerah tersebut. PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Mahakam Mahakam berlokasi di Jl. Ulin No.1, Karang Anyar, Kec. Sungai Kunjang, Kota Samarinda, Kalimantan Timur 75243. dan berkomitmen memberikan pelayanan terbaik untuk mendukung kesejahteraan masyarakat dan pembangunan di Kalimantan Timur.

PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Mahakam merupakan perusahaan yang telah memiliki program pelatihan yang dirancang secara sistematis guna meningkatkan produktivitas karyawan. Program tersebut diyakini akan memberikan hasil yang lebih optimal apabila disertai dengan budaya organisasi yang mendukung proses pembelajaran dan kolaborasi. Namun demikian, permasalahan utama yang masih perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya program pelatihan yaitu peningkatan produktivitas karyawan, tentunya hal tersebut perlu didukung oleh budaya organisasi yang selaras. Walaupun program pelatihan telah disusun dengan baik, dalam implementasinya masih dijumpai berbagai kendala, khususnya terkait kontribusinya terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan oleh budaya organisasi yang belum di implementasikan dengan baik serta lingkungan kerja yang belum dapat mendukung sepenuhnya dalam melakukan pembelajaran berkelanjutan serta kolaborasi antarindividu. Tanpa adanya dukungan budaya yang kuat, pelatihan berisiko hanya menjadi kegiatan formal yang tidak memberikan dampak signifikan terhadap perubahan kinerja.

METODE PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Mahakam yang berlokasi di Jl. Ulin No.1, Karang Anyar, Kecamatan Sungai Kunjang, Kota Samarinda, Kalimantan Timur. Lokasi ini dipilih karena menjadi tempat yang relevan dalam mengkaji pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan.

Metode Pengambilan Sampel

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif, karena menggunakan data numerik dan bertujuan mengukur hubungan antarvariabel secara objektif. Penelitian kuantitatif dinilai lebih sistematis dan mengikuti metode ilmiah yang telah baku (Sahir, 2021). Menurut Jaya (2020), pendekatan kuantitatif fokus pada fenomena yang dapat diukur dan diidentifikasi melalui variabel-variabel yang dianalisis berdasarkan teori objektif.

Adapun Teknik Pengumpulan Data pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan Partial Least Squares (SEM-

PLS) banyak digunakan dalam penelitian sosial kuantitatif karena memungkinkan evaluasi dan modifikasi model teori secara fleksibel (Hair & Alamer, 2022). Tujuan utama SEM adalah untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antara konstruk laten dalam model.

Menurut Hair *et al*., (2017), penilaian model SEM-PLS meliputi enam tahap, yaitu: penilaian kolinearitas, signifikansi model dengan VIF, koefisien determinasi (R^2), kolinearitas struktural, effect size (f^2), serta relevansi prediktif (Q^2). Pengujian validitas dan reliabilitas pada outer model sangat penting untuk memastikan instrumen penelitian mampu mengukur konstruk secara tepat, dengan validitas konvergen diukur melalui loading factor >0,7 dan AVE >0,5, serta validitas diskriminan dengan metode Fornell-Larcker, cross loading, dan HTMT <0,85 (Ghozali, 2021; Hair & Alamer, 2022).

Reliabilitas diukur menggunakan composite reliability dan Cronbach's alpha dengan nilai minimum 0,7 (Imam Ghozali & Latan, 2020; Savitri *et al*., 2021).

Pada inner model, evaluasi meliputi koefisien determinasi (R^2) yang menunjukkan persentase variasi variabel dependen yang dijelaskan variabel independen, dengan nilai R^2 >0,75 dianggap baik (Imam Ghozali, 2015). Selain itu, nilai Q^2 >0 menandakan model memiliki kemampuan prediktif yang baik, dan Goodness of Fit (GoF) dinilai berdasarkan √average communalities × R^2 dengan kategori kecil (0,1), sedang (0,25), dan besar (0,36) (Haryono, 2016). Effect size (f^2) menurut Cohen (1988) dikategorikan sebagai efek besar (0,35), sedang (0,15), dan kecil (0,02). Pengujian hipotesis menggunakan analisis path dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik terhadap t-table (1,96 pada α=0,05); nilai t-statistik lebih besar dari t-table menunjukkan hubungan signifikan antara variabel (Imam Ghozali, 2015; Hair & Alamer, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Analisis Data Penelitian

Analisis deskriptif merupakan metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan memberikan gambaran atau penjelasan mengenai data yang telah dikumpulkan sebagaimana adanya. Metode ini tidak bertujuan untuk mengambil kesimpulan yang dapat digeneralisasi secara luas, melainkan untuk mendeskripsikan rangkaian data dalam format yang sederhana dan mudah dipahami, serta menyajikan informasi secara efisien dan cepat. Ghozali, (2018) menambahkan bahwa metode deskriptif digunakan untuk mengklarifikasi atau menjelaskan kejadian pada variabel-variabel yang diteliti, sehingga karakteristik sampel dapat dipahami dengan baik. Berikut ini adalah hasil deskripsi data untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, tindakan yang diambil menjalankan analisis dekriptif adalah dengan menggunakan cara sebagai berikut ini:

1. Menghitung skor untuk masing-masing indikator variabel
   Rumus beriki ini adalah rumus yang digunakan untuk menhitung skor untuk setiap indikator dalam variabel. Perhitungan skor untuk setiap indikator adalah menggunakan rumus F x S. F untuk frekuensi pemilih dan s untuk skor pada skala jawaban.
2. Menentukan rentang skala untuk analisis deskriptif

Analisis deskriptif merupakan metode yang tujuan utamanya adalah untuk memberikan penjelasan atau gambaran secara detail mengenao objek yang di analisis. Analisa ini dilakukan dengan menggunakan rumus rentang skala, seperti yang diuraikan di bawah ini:

Rentang Skala (RS) = (Skor Terbesar – Skor Terkecil) / Jumlah Interval Rentang Skala (RS) = (5 – 1) / 6 = 0,83

Berikut ini adalah tabel yang menyajikan interpretasi ataupun pemaknaan dari skor-skor yang diperoleh dalam tabel tersebut. Terdapat beberapa kategori yang dipakai untuk menginterpretasikan skor-skor ini. Kategori tersebut disusun dengan jarak atau rentang jenjang sebesar 0,83.

Tabel 1. Interpretasi skor

No	Keterangan	Skor
1	Sangat Rendah Sekali	1,00 – 1,83
2	Sangat Rendah	1,84 – 2,66
3	Rendah	2,67 – 3,49
4	Sedang	3,50 – 4,32
5	Tinggi	4,33 – 5,15
6	Sangat Tinggi	5,16 – 5,98

Sumber: Sugiyono (2017)

Pelatihan

Berikut adalah hasil uji statistik frekuensi untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 2. Deskripsi Variabel Pelatihan

Indikator	SKALA					Total	Rata-Rata
	STS	TS	N	S	SS		
	1	2	3	4	5		
P1	2	5	28	45	26	106	3,83%
P2	3	6	27	47	23	106	3,76%
P3	0	7	23	49	27	106	3,91%
P4	3	4	33	39	27	106	3,78%
P5	1	8	29	45	23	106	3,76%
						Hasil	19,04%
						Rata-rata	3,81%

Sumber: Data Primer, 2025

Data yang disajikan dalam tabel menggambarkan respons terhadap lima indikator (P1 hingga P5) dengan skala penilaian mulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Setiap indikator diukur berdasarkan frekuensi respons dan total skor, serta dirata-ratakan untuk melihat kecenderungan umum.

Indikator P3 memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yaitu 3,91, menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 49 responden memilih kategori Setuju (S) dan 27 responden memilih Sangat Setuju (SS), sementara hanya 7 responden yang memilih Tidak Setuju (TS) dan tidak ada yang memilih STS. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator P3 memperoleh persepsi paling positif dibandingkan indikator lainnya.

Indikator P1 menempati posisi kedua dengan rata-rata 3,83. Sebanyak 45 responden memilih Setuju (S) dan 26 responden memilih Sangat Setuju (SS), sementara 28 responden memilih Netral (N). Meskipun terdapat 5 responden yang memilih Tidak Setuju (TS) dan 2 responden memilih STS, secara umum respons terhadap P1 masih cenderung positif.

Indikator P4 memiliki rata-rata 3,78, dengan distribusi respons yang cukup merata. Sebanyak 39 responden memilih Setuju (S) dan 27 responden memilih Sangat Setuju (SS), namun terdapat 33 responden yang memilih Netral (N). Adanya 4 responden yang memilih Tidak Setuju (TS) dan 3 responden memilih STS menunjukkan bahwa meskipun mayoritas cenderung setuju, terdapat pula sebagian kecil yang kurang sepakat.

Indikator P2 dan P5 memiliki rata-rata yang sama, yaitu 3,76, menempatkannya pada posisi terendah dibandingkan indikator lainnya. Pada P2, 47 responden memilih Setuju (S) dan 23 responden memilih Sangat Setuju (SS), namun terdapat 27 responden yang memilih Netral (N), serta 6 responden memilih Tidak Setuju (TS) dan 3 responden memilih STS. Pola serupa terlihat pada P5, di mana 45 responden memilih Setuju (S) dan 23 responden memilih Sangat Setuju (SS), tetapi 29 responden memilih Netral (N), serta 8 responden memilih Tidak Setuju (TS) dan 1 responden memilih STS. Dengan nilai total akhir sebesar 19,04% dan rata-raya 3,81% menunjukkan bahwa meskipun mayoritas responden cenderung setuju.

Budaya Organisasi

Berikut adalah hasil uji statistik frekuensi untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 3. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Indikator	SKALA					Total	Rata-Rata
	STS	TS	N	S	SS		
	1	2	3	4	5		
BO1	3	5	27	62	9	106	3,65%
BO2	3	6	43	51	3	106	3,42%
BO3	2	4	16	70	14	106	3,85%
BO4	0	5	9	57	35	106	4,15%
BO5	0	5	6	49	46	106	4,28%
BO6	2	3	12	65	24	106	4%
						Hasil	23,35%
						Rata-rata	3,89%

Sumber: Data Primer, 2025

Hasil survei yang dilakukan terhadap 106 responden menunjukkan variasi tingkat persepsi terhadap beberapa indikator yang diukur. Indikator-indikator tersebut dinilai berdasarkan skala Likert dengan rentang

1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Berikut adalah analisis mendalam untuk masing-masing indikator.

Indikator BO1 memperoleh total skor 106 dengan rata-rata 3,65. Sebanyak 58,49% responden memilih kategori Setuju (S), sementara 25,47% berada pada kategori Netral (N). Hanya 7,54% responden yang memberikan penilaian Sangat Setuju (SS), sedangkan 4,71% memilih Tidak Setuju (TS) dan 2,83% memilih Sangat Tidak Setuju (STS). Nilai rata-rata yang cenderung tinggi menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi positif terhadap indikator ini, meskipun masih terdapat sebagian kecil yang kurang setuju.

Pada indikator BO2, rata-rata skor yang diperoleh adalah 3,42, lebih rendah dibandingkan BO1. Sebanyak 48,11% responden memilih Setuju (S), diikuti oleh 40,56% yang memilih Netral (N). Persentase responden yang memilih Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS) masing-masing sebesar 5,66% dan 2,83%. Hanya 2,83% responden yang memberikan penilaian Sangat Setuju (SS). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun mayoritas responden cenderung setuju, tingkat kesepakatannya tidak sekuat indikator BO1, dengan proporsi netral yang cukup signifikan.

Indikator BO3 mencatat rata-rata tertinggi kedua sebesar 3,85. Mayoritas responden, yaitu 66,03%, memilih Setuju (S), sementara 15,09% memilih Netral (N). Persentase responden yang memilih Sangat Setuju (SS) sebesar 13,20%, lebih tinggi dibandingkan indikator sebelumnya. Sebagian kecil responden, masing-masing 3,77% (TS) dan 1,88% (STS), memberikan penilaian negatif. Tingginya persentase responden yang memilih Setuju dan Sangat Setuju menunjukkan bahwa indikator ini memperoleh tingkat penerimaan yang kuat.

Indikator BO4 memiliki rata-rata tertinggi ketiga, yaitu 4,15. Sebanyak 53,77% responden memilih Setuju (S), dan 33,01% memilih Sangat Setuju (SS). Hanya 8,49% yang memilih Netral (N), sementara 4,71% memilih Tidak Setuju (TS). Tidak ada responden yang memilih Sangat Tidak Setuju (STS). Tingginya persentase responden yang memilih Setuju dan Sangat Setuju menunjukkan bahwa indikator ini memperoleh dukungan yang sangat kuat.

Indikator BO5 mencatat rata-rata tertinggi secara keseluruhan, yaitu 4,28. Sebanyak 46,22% responden memilih Setuju (S), dan 43,39% memilih Sangat Setuju (SS). Hanya 5,66% yang memilih Netral (N), sementara 4,71% memilih Tidak Setuju (TS). Tidak ada responden yang memilih Sangat Tidak Setuju (STS). Tingginya persentase responden yang memilih kategori positif (S dan SS) menunjukkan bahwa indikator ini dianggap paling disepakati dibandingkan indikator lainnya.

Indikator BO6 memperoleh rata-rata 4,00. Sebanyak 61,32% responden memilih Setuju (S), dan 22,64% memilih Sangat Setuju (SS). Persentase responden yang memilih Netral (N) sebesar 11,32%, sementara yang memilih Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS) masing-masing sebesar 2,83% dan 1,88%. Mayoritas responden memberikan penilaian positif, meskipun terdapat sedikit variasi dibandingkan indikator BO4 dan BO5. Jika dilihat data secara keseluruhan hasilnya berada di angka 23,35% dengan rata-rata 3,89% yang artinya mayoritas responden menjawab setuju.

Produktivitas Karyawan

Berikut adalah hasil uji statistik frekuensi untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4. Deskripsi Variabel Produktivitas Karyawan

Indikator	SKALA					Total	Rata-Rata
	STS	TS	N	S	SS		
	1	2	3	4	5		
PK1	1	6	14	75	10	106	3,82%
PK2	1	4	8	62	31	106	4,11%
PK3	1	5	8	76	16	106	3,95%
PK4	0	5	5	46	50	106	4,33%
PK5	3	6	40	54	3	106	3,45%
PK6	1	7	23	71	4	106	3,66%
				Hasil			23,32%
				Rata-rata			3,89%

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel, terdapat enam indikator (PK1 hingga PK6) yang diukur menggunakan skala Likert dengan lima pilihan respons, mulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Setiap indikator memiliki distribusi respons dan rata-rata skor yang bervariasi, menunjukkan tingkat persepsi atau penerimaan yang berbeda terhadap aspek yang diukur.

Indikator PK1 memperoleh total respons sebanyak 106 dengan rata-rata skor 3,82. Sebagian besar responden memilih kategori Setuju (S) dengan frekuensi 75, diikuti oleh Netral (N) sebanyak 14. Hanya sedikit responden yang memilih STS (1) dan TS (6), sedangkan kategori SS dipilih oleh 10 responden. Rata-rata yang mendekati 4 menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju dengan pernyataan pada indikator ini, meskipun masih terdapat sebagian kecil yang kurang setuju.

Indikator PK2 memiliki rata-rata tertinggi dibandingkan indikator lainnya, yaitu 4,11. Mayoritas responden memilih Setuju (62) dan Sangat Setuju (31), sementara hanya 1 responden yang memilih STS dan 4 memilih TS. Tingginya persentase responden yang memilih S dan SS menunjukkan bahwa pernyataan dalam indikator ini mendapatkan persetujuan yang sangat kuat.

Indikator PK3 memiliki distribusi respons yang mirip dengan PR1, dengan mayoritas responden memilih Setuju (76) dan Netral (8). Rata-rata skor 3,95 menunjukkan bahwa secara umum responden setuju, meskipun tidak sekuat PR2. Adanya 16 responden yang memilih SS memperkuat kecenderungan positif terhadap indikator ini.

Indikator PK4 merupakan indikator dengan rata-rata tertinggi kedua (4,33), dengan 50 responden memilih SS dan 46 memilih S. Hanya 5 responden yang memilih TS dan N, serta tidak ada yang memilih STS. Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan dalam indikator ini mendapatkan dukungan yang sangat tinggi, dengan hampir tidak adanya penolakan.

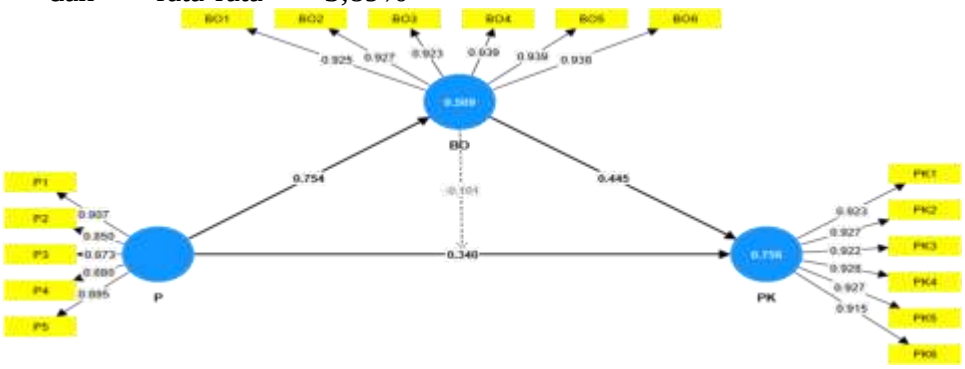
Indikator PK5 memiliki rata-rata terendah (3,45) dibandingkan indikator lainnya. Sebanyak 40 responden memilih Netral, sementara 54 memilih Setuju. Namun, terdapat 3 responden yang memilih STS dan 6 memilih TS, serta hanya 3 yang memilih SS. Distribusi ini menunjukkan bahwa

responden cenderung netral atau cukup setuju, tetapi tidak ada kecenderungan kuat ke arah persetujuan penuh.

Indikator PK6 memiliki rata-rata 3,66, dengan mayoritas responden memilih Setuju (71) dan Netral (23). Sebagian kecil memilih TS (7) dan SS (4), serta hanya 1 responden yang memilih STS. Rata-rata ini menunjukkan bahwa meskipun mayoritas setuju, tingkat persetujuannya tidak sekuat PK2 atau PK4.Secara kumulatif dengan total nilai sebesar 23,32% dan rata-rata 3,89% menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju.

Outer Model

Tiga aspek utama dalam menilai outer model pada analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan *Partial Least Squares* (PLS) meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Berikut adalah pembahasan berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis dengan SmartPLS 3.2.9.



Gambar 1. Model Struktural Algoritma PLS

Uji Validitas Convergen

Analisis Partial Least Square (PLS) memanfaatkan indikator-indikator yang bersifat merefleksikan konstruk laten. Salah satu tahap penting dalam evaluasi model PLS adalah pengujian validitas konvergen, yang dilakukan dengan menganalisis nilai *outer loading* setiap indikator. Berdasarkan panduan praktis yang umum diterapkan, nilai *outer loading* minimal yang direkomendasikan untuk memastikan validitas konvergen adalah **0,70.** Berikut ini adalah hasil pengujian validitas konvergen dalam penelitian ini.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Convergen

Variabel	Indikator	Nilai Loading Faktor
Pelatihan	P1	0,907
	P2	0,850
	P3	0,873
	P4	0,880
	P5	0,895
Budaya Organisasi	BO1	0,925
	BO2	0,927
	BO3	0,923
	BO4	0,939
	BO5	0,939
	BO6	0,938

Produktivitas Karyawan	PK1	0,923
	PK2	0,927
	PK3	0,922
	PK4	0,928
	PK5	0,927
	PK6	0,915

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel pelatihan, budaya organisasi, dan produktivitas karyawan memiliki nilai loading faktor yang tinggi, melebihi ambang batas minimal 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa semua indikator tersebut valid dan mampu mengukur konstruk latennya secara efektif.

Pada variabel pelatihan, kelima indikator memperlihatkan nilai loading faktor yang sangat kuat. Indikator P1 memiliki nilai tertinggi sebesar 0,907, diikuti oleh P5 sebesar 0,895, P4 sebesar 0,880, P3 sebesar 0,873, dan P2 sebesar 0,850. Tingginya nilai loading faktor pada seluruh indikator menunjukkan bahwa pelatihan diukur secara komprehensif melalui aspek-aspek yang tercermin dalam indikator tersebut. Nilai yang mendekati 1 mengindikasikan bahwa kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel pelatihan sangat signifikan.

Variabel budaya organisasi juga menunjukkan konsistensi yang tinggi dalam pengukurannya. Keenam indikator memiliki nilai loading faktor di atas 0,92, dengan BO4 dan BO5 sebagai indikator terkuat (masing-masing 0,939), diikuti oleh BO6 (0,938), BO2 (0,927), BO1 (0,925), dan BO3 (0,923). Konsistensi nilai yang tinggi pada semua indikator mencerminkan bahwa budaya organisasi merupakan konstruk yang solid dan diukur secara tepat melalui indikator-indikator yang diberikan.

Sementara itu, variabel produktivitas karyawan juga mencatat nilai loading faktor yang sangat kuat pada semua indikator. PK4 memiliki nilai tertinggi sebesar 0,928, disusul oleh PK2 dan PK5 (masing-masing 0,927), PK1 (0,923), PK3 (0,922), dan PK6 (0,915). Tingginya nilai loading faktor pada keenam indikator menunjukkan bahwa produktivitas karyawan dapat diukur secara akurat melalui indikator-indikator yang digunakan.

Uji Validitas Diskriminan

Validitas konstruk mencakup tidak hanya validitas konvergen tetapi juga validitas diskriminan. Evaluasi validitas diskriminan dapat dilakukan dengan menganalisis besaran silang muat (*cross-loading*). Berdasarkan pandangan Abdillah & Hartono (2015:196), suatu indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan jika nilai silang muatnya melebihi angka 0,70. Berikut adalah hasil uji validitas diskriminan dalam penelitian ini:

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Indikator	Budaya Organisasi	Pelatihan	Produktivitas Karyawan
BO1	**0,925**	0,687	0,772
BO2	**0,927**	0,716	0,779

BO3	**0,923**	0,661	0,752
BO4	**0,939**	0,738	0,765
BO5	**0,939**	0,712	0,763
BO6	**0,938**	0,699	0,763
P1	0,615	**0,907**	0,660
P2	0,672	**0,850**	0,663
P3	0,670	**0,873**	0,656
P4	0,676	**0,880**	0,738
P5	0,685	**0,895**	0,713
PK1	0,701	0,709	**0,923**
PK2	0,776	0,716	**0,927**
PK3	0,747	0,733	**0,922**
PK4	0,806	0,729	**0,928**
PK5	0,781	0,744	**0,927**
PK6	0,739	0,692	**0,915**

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel di atas, terlihat bahwa setiap indikator memiliki skor silang muat *(cross loading)* yang lebih tinggi pada variabel laten yang sesuai dibandingkan dengan variabel laten lainnya. Nilai-nilai tersebut secara keseluruhan telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, yaitu berada di atas ambang batas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator secara kuat terkait dengan konstruk yang seharusnya diukur, bukan dengan konstruk lain.

Uji validitas diskriminan sangat penting dalam penelitian, karena hal ini membuktikan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar membedakan antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Hasil ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara spesifik, tanpa tumpang tindih dengan konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut memenuhi persyaratan validitas diskriminan, sehingga hasil pengukuran yang diperoleh dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Fornell-Larcker

Tabel 7. Hasil Uji Fornell-Larcker

Variabel	Budaya organisasi (BO)	Moderating Effect	Pelatihan (P)	Produktivitas karyawan (PK)
Budaya organisasi	0,932	-	-	-
Moderating Effect	-0,637	1,000	-	-
Pelatihan	0,754	-0,552	0,881	-
Produktivitas karyawan	0,822	-0,660	0,780	0,924

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

Uji Fornell-Larcker digunakan untuk menilai validitas diskriminan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE dengan korelasi antar

konstruk. Berdasarkan Tabel 3.12, terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE dari masing-masing konstruk (Budaya Organisasi = 0,932; Pelatihan = 0,881; Produktivitas Karyawan = 0,924) lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik, artinya indikator-indikator dalam model lebih merepresentasikan konstruk yang diukurnya dibandingkan konstruk lain dalam model. Dengan demikian, tidak terdapat tumpang tindih makna antar variabel dalam penelitian ini.

Uji HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)

Tabel 8. Hasil Uji HTMT

Variabel	Budaya organisasi (BO)	Moderating Effect	Pelatihan (P)	Produktivitas karyawan (PK)
Budaya organisasi	-	-	-	-
Moderating Effect	0,647	-	-	-
Pelatihan	0,793	0,573	-	-
Produktivitas karyawan	0,848	0,672	0,882	-

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

Uji HTMT dilakukan sebagai pelengkap untuk memastikan validitas diskriminan antar konstruk. Semua nilai HTMT pada Tabel 3.13 berada di bawah ambang batas 0,90. Nilai tertinggi adalah hubungan antara Pelatihan dan Produktivitas Karyawan (0,882), namun tetap dalam batas yang dapat diterima. Hal ini menandakan bahwa masing-masing konstruk dalam model memiliki keunikan dan tidak terjadi korelasi berlebihan dengan konstruk lain. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa model ini memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pendekatan HTMT.

Cronbach's Alpha, Compositei Reiliability, dan Aveiragei Variancei Extracteid (AVE)

Validitas konvergen dapat dievaluasi melalui pendekatan alternatif, yaitu dengan menganalisis nilai Rata-rata Varians Tereksstraksi *(Average Variance Extracted atau AVE)*. Suatu model dianggap memiliki kualitas yang baik apabila nilai AVE untuk setiap konstruk menunjukkan angka yang melebihi ambang batas 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya.

Dalam penerapan Pemodelan Persamaan Struktural (SEM), diperlukan pemenuhan asumsi keandalan untuk menilai konsistensi internal dari indikator-indikator yang berfungsi sebagai instrumen pengukuran variabel penelitian. Perangkat lunak SmartPLS menyediakan dua pendekatan untuk mengevaluasi reliabilitas variabel yang diteliti, yaitu koefisien *Cronbach's Alpha* dan reliabilitas komposit.

Cronbach's alpha digunakan untuk mengukur batas bawah reliabilitas suatu konstruk, sementara composite reliability digunakan untuk memperkirakan nilai sejati dari ketergantungan suatu konstruk. Selain itu, Cronbach's alpha juga berfungsi untuk mengukur signifikansi statistik. Berdasarkan aturan umum, nilai alpha atau composite reliability sebaiknya lebih besar dari 0,70. Namun, nilai 0,60 masih dianggap memadai dalam beberapa kasus.

Evaluasi reliabilitas dan validitas konvergen dapat dilakukan dengan memeriksa nilai AVE, *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha* dari masing-masing konstruk. Jika ketiga nilai tersebut memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel dan valid.

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,970	0,975	0,868
Pelatihan	0,928	0,946	0,777
Produktivitas Karyawan	0,966	0,972	0,853

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria yang ditetapkan. Nilai *Cronbach's alpha* untuk variabel Budaya Organisasi sebesar 0,970 mengindikasikan konsistensi internal yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur Budaya Organisasi saling berkorelasi dengan kuat dan mampu memberikan pengukuran yang stabil. Selain itu, nilai *composite reliability* sebesar 0,975 memperkuat temuan ini, membuktikan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang sangat baik. Nilai *average variance extracted (AVE)* sebesar 0,868 juga melebihi batas minimum 0,50, mengkonfirmasi bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki validitas konvergen yang sangat baik, dengan indikator-indikatornya mampu menjelaskan mayoritas varian konstruk.

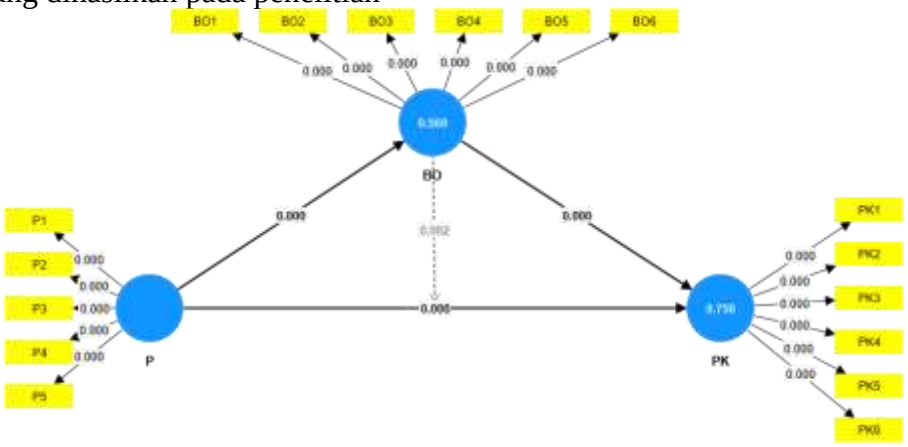
Pada variabel Pelatihan, nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,928 menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Hasil ini didukung oleh composite reliability sebesar 0,946, yang mengindikasikan bahwa konstruk Pelatihan diukur dengan presisi dan konsistensi yang kuat. Nilai AVE sebesar 0,777 juga menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam variabel ini mampu menangkap sebagian besar varian konstruk yang diukur, sehingga validitas konvergennya terpenuhi dengan baik.

Variabel Produktivitas Karyawan juga menunjukkan hasil yang sangat memuaskan. Nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,966 dan composite reliability sebesar 0,972 membuktikan bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas pengukuran yang sangat tinggi. Selain itu, nilai AVE sebesar 0,853 menunjukkan bahwa mayoritas varian dalam indikator-indikator Produktivitas Karyawan dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut, sehingga validitas konvergennya terpenuhi dengan sangat baik.

Secara keseluruhan, ketiga variabel dalam penelitian ini memenuhi standar reliabilitas dan validitas yang ketat. Nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang mendekati atau melebihi 0,90 menunjukkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan sangat konsisten dan andal. Sementara itu, nilai AVE yang jauh di atas 0,50 untuk semua variabel membuktikan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki validitas konvergen yang kuat, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut. Temuan ini memberikan dasar yang kokoh untuk pengujian hipotesis dan interpretasi hasil penelitian secara keseluruhan.

Inner Model

Berikut ini adalah gambar inner model yang dihasilkan pada penelitian ini:



Gambar 2. Model Struktural Bootstrapping

Koefisien Determinasi (R2)

Evaluasi model struktural atau inner model dalam Partial Least Squares (PLS) dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk dalam penelitian. Beberapa parameter digunakan untuk menilai model struktural, di antaranya koefisien determinasi (R^2) dan koefisien jalur (path coefficients) beserta nilai-t (t-values).

Koefisien determinasi (R^2) mengukur proporsi variabilitas variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas dalam model. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan prediktif model yang lebih baik. Hasil perhitungan R^2 dapat disajikan dalam tabel yang diperoleh melalui perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9.

Selain R^2, analisis model struktural juga melibatkan pengujian koefisien jalur untuk menentukan signifikansi hubungan antar konstruk. Nilai-t (t-values) digunakan untuk menguji apakah hubungan tersebut signifikan secara statistik. Jika nilai-t melebihi nilai kritis tertentu (misalnya 1,96 untuk tingkat signifikansi 5%), dapat disimpulkan bahwa hubungan antar konstruk bersifat signifikan.

Dengan memeriksa kedua parameter ini, dapat diketahui sejauh mana model struktural mampu menjelaskan hubungan antar variabel dan apakah hipotesis yang diajukan didukung oleh data empiris. Hasil evaluasi ini menjadi dasar dalam menarik kesimpulan mengenai validitas dan reliabilitas model penelitian. Berikut ini adalah hasil pengujian koefisien determinasi pada penelitian ini:

Tabel 10. Hasil Koefisien Determinasi

	R-square adjusted
Budaya Organisasi	0,564
Produktivitas Karyawan	0,749

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan produktivitas karyawan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap model yang diuji. Nilai R-square adjusted untuk budaya organisasi

sebesar 0,564 mengindikasikan bahwa 56,4% variasi dalam variabel dependen dapat dijelaskan oleh budaya organisasi. Angka ini menunjukkan tingkat pengaruh yang cukup kuat, mengingat nilai R-square adjusted di atas 0,5 termasuk dalam kategori moderat hingga tinggi. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk lingkungan kerja, nilai-nilai, serta norma yang memengaruhi berbagai aspek dalam organisasi. Dengan demikian, semakin kuat budaya organisasi, semakin besar pula dampaknya terhadap variabel yang diprediksi.

Sementara itu, produktivitas karyawan menghasilkan nilai R-square adjusted yang lebih tinggi, yaitu 0,749. Hal ini menunjukkan bahwa 74,9% variasi dalam variabel dependen dapat diterangkan oleh produktivitas karyawan. Nilai ini termasuk dalam kategori tinggi, mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan merupakan faktor yang sangat dominan dalam memengaruhi variabel terkait. Produktivitas mencerminkan efisiensi dan efektivitas kerja individu dalam organisasi, sehingga peningkatan produktivitas akan berdampak signifikan pada pencapaian tujuan organisasi.

Effect Size (F2)

Parameter *effect size* digunakan untuk mengukur besaran perubahan pada koefisien determinasi (R^2) serta intensitas dampak yang ditimbulkan oleh konstruk independen. Parameter ini memiliki tiga tingkatan kriteria evaluasi:

1. Nilai *effect size* kurang dari 0,02 mengindikasikan pengaruh yang lemah.
2. Nilai *effect size* berada dalam rentang 0,02 hingga kurang dari 0,15 menunjukkan pengaruh yang tergolong sedang.
3. Nilai *effect size* berada dalam rentang 0,15 hingga kurang dari 0,35 menandakan pengaruh yang kuat.

Klasifikasi ini membantu dalam menginterpretasikan signifikansi praktis dari hubungan antarvariabel dalam model. Hasil R-Square dapat dianalisis lebih mendalam dengan mempertimbangkan nilai *effect size* untuk menentukan seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

Pengaruh yang lemah (*effect size* < 0,02) menunjukkan bahwa perubahan pada variabel independen tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap variabel dependen. Sementara itu, pengaruh sedang (0,02 ≤ *effect size* < 0,15) mengindikasikan adanya kontribusi yang cukup berarti, meskipun tidak dominan. Di sisi lain, pengaruh kuat (0,15 ≤ *effect size* < 0,35) menegaskan bahwa variabel independen memiliki peran penting dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen. Berikut adalah hasil pengujian effect size dalam penelitian ini:

Tabel 11. Hasil Uji Effect Size (F2)

	Budaya Organisasi	Pelatihan	Produktivitas Karyawan
Budaya Organisasi			0,294
Pelatihan	1,318		0,201
Produktivitas Karyawan			

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

Nilai effect size (f^2) budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan sebesar 0,294. Berdasarkan parameter pengambilan keputusan, nilai tersebut berada dalam rentang 0,15 hingga kurang dari 0,35, yang menunjukkan pengaruh kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Effect size pelatihan terhadap produktivitas karyawan adalah 0,201. Nilai ini termasuk dalam kategori kuat karena berada dalam rentang 0,15 hingga kurang dari 0,35. Dengan demikian, pelatihan memberikan dampak yang cukup besar terhadap peningkatan produktivitas karyawan.

Effect size pelatihan terhadap budaya organisasi sebesar 1,318, yang jauh melebihi batas tertinggi kategori pengaruh kuat (≥ 0,35). Nilai ini menunjukkan pengaruh yang sangat kuat, mengindikasikan bahwa pelatihan memiliki peran yang sangat signifikan dalam membentuk atau memperkuat budaya organisasi.

Uji Q-Square

Model prediktif divalidasi untuk menerapkan pendekatan ini. ketika variabel terikat diukur secara reflektif maka Nilai Q-Square yang positif dengan nilai yang lebih tinggi, menunjukkan performa yang lebih baik. Hasil uji Q-Square berikut, yang dimuat dalam Tabel 11

Tabel 12. Hasil Uji Q-Square

Variabel endogen	Q^2 Predict
Budaya organisasi	0,059
Produktivitas Karyawan	0,201

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

Analisis Q-Square (Q^2) digunakan untuk menilai sejauh mana model struktural memiliki relevansi prediktif terhadap variabel endogen. Berdasarkan Tabel 3.17, seluruh nilai Q^2 bernilai positif, yaitu 0,566 untuk Budaya Organisasi dan 0,201 untuk Produktivitas Karyawan. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang memadai. Terlebih, nilai Q^2 yang lebih tinggi pada Budaya Organisasi mengindikasikan bahwa variabel tersebut dapat dijelaskan secara lebih baik oleh variabel eksogen dalam model. Hal ini juga mendukung peran Budaya Organisasi sebagai mediator penting dalam hubungan antara pelatihan dan produktivitas.

Goodness of Fit (GOF)

Penilaian Goodness Of Fit (GOF) dalam penelitian digunakan untuk mengetahui uji kecocokan apakah model yang digunakan pada penelitian tersebut cocok atau tidak dengan data. Dalam penelitian ini untuk goodness of fit menggunakan nilai SRMR.

Tabel 13. Hasil Uji GOF

	Estimated model
SRMR	0,059

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

Nilai SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) yang diperoleh dari estimated model adalah sebesar 0,059. Nilai SRMR digunakan untuk

mengukur kesesuaian model dengan mengestimasi perbedaan antara matriks kovarians yang diamati dan matriks kovarians yang diprediksi oleh model.

Berdasarkan kriteria evaluasi model SEM (Structural Equation Modeling), nilai SRMR ≤ 0,08 menunjukkan tingkat kesesuaian model yang baik. Dengan demikian, nilai SRMR sebesar 0,059 mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik karena berada di bawah batas ambang yang direkomendasikan.

Hasil ini menunjukkan bahwa perbedaan antara matriks kovarians empiris dan matriks kovarians model relatif kecil, sehingga model dapat dikatakan cukup akurat dalam merepresentasikan data. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model yang diestimasi memiliki tingkat goodness-of-fit yang memadai berdasarkan kriteria SRMR.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian dapat dilihat melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*) untuk menentukan tingkat signifikansi. Koefisien jalur dinilai berdasarkan *t-statistic* dan *p-value*. Pada hipotesis dua arah (*two-tailed*), nilai *t-statistic* harus lebih besar dari 1,96, sedangkan pada hipotesis satu arah (*one-tailed*), nilai tersebut harus melebihi 1,64, dengan *p-value* kurang dari 0,05. Dalam penelitian ini, pengujian mediasi diperiksa melalui efek tidak langsung menggunakan SmartPLS. Dengan menerapkan metode *bootstrapping*. Berdasarkan hasil olah data yang telah dilakukan, temuan tersebut dapat digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian.

Penting untuk memastikan bahwa nilai *t-statistic* dan *p-value* memenuhi kriteria signifikansi yang ditetapkan. Jika nilai *t-statistic* berada di atas batas kritis (1,96 untuk *two-tailed* atau 1,64 untuk *one-tailed*) dan *p-value* di bawah 0,05, maka hipotesis dapat diterima. Sebaliknya, jika tidak memenuhi syarat tersebut, hipotesis ditolak. Penggunaan metode *bootstrapping* dalam SmartPLS membantu memperoleh estimasi yang lebih akurat dengan melakukan pengulangan sampel secara acak. Hal ini memastikan bahwa hasil pengujian mediasi memiliki tingkat keandalan yang tinggi. Dengan demikian, temuan penelitian dapat memberikan bukti empiris yang valid dalam menguji hubungan antar variabel. Berikut adalah hasil uji hipotesis dalam penelitian ini.

Tabel 14. Hasil Uji Hipotesis (*Path Coefficients*)

Variabel	Original sample	T statistics	P values	Hasil
Budaya Organisasi -> Produktivitas Karyawan	0,445	6,451	0,000	Hipotesis Diterima
Pelatihan -> Budaya Organisasi	0,754	12,852	0,000	Hipotesis Diterima
Pelatihan -> Produktivitas Karyawan	0,340	4,116	0,000	Hipotesis Diterima
Budaya Organisasi x Pelatihan -> Produktivitas Karyawan	-0,101	3,137	0,002	Hipotesis Diterima

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

a. Hipotesis 1 (Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Karyawan)

Pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan

dengan nilai *original sample* (O) 0,340. Hal tersebut bisa dilihat pada nilai *t-statistics* (4,116) yang lebih besar dari 1,96 dan *p-value* (0,000) yang lebih kecil dari 0,05 sehingga menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja signigikan. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima.

b. Hipotesis 2 (Pengaruh Pelatihan Terhadap Budaya Organisasi)
   Pelatihan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap budaya organisasi, terlihat dari nilai *original sample* (O) sebesar 0,754. Nilai *t-statistics* (12,852) jauh melebihi batas signifikansi (1,96), dan *p-value* 0,000 menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan berperan penting dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi sehingga hipotesis kedua diterima.
c. Hipotesis 3 (Pengaruh Budaya Organiisasi Terhadap Produktivitas Karyawan)
   Nilai *original sample* (O) sebesar 0,445 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Nilai *t-statistics* sebesar 6,451 (lebih besar dari 1,96) dan *p-value* 0,000 (kurang dari 0,05) mengindikasikan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Dengan demikian, budaya organisasi memberikan kontribusi yang kuat dan bermakna dalam meningkatkan produktivitas karyawan yang artinya hipotesis ketiga diterima.
d. Hipotesis 4 (Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Karyawan yang Dimoderasi oleh Budaya Organisasi)
   Berdasarkan pada hasil pengujian tidak langsung yang dilakukan pelatihan memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui budaya organisasi. Hal tersebut bisa dilihat pada nilai Nilai t-statistics sebesar 3,137 (lebih besar dari 1,96) dan p-value 0,002 (kurang dari 0,05). Nilai original sampel yang bernilai negatif menunjukkan bahwa arah pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen adalah negatif, dan pengaruh tersebut terjadi melalui variabel mediasi. Sehingga hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis keempat yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui budaya organisasi.

Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil uji validitas konvergen dan diskriminan yang dilakukan melalui nilai outer loading, cross loadings, dan Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam membangun model penelitian ini valid. Nilai outer loading yang memenuhi kriteria serta cross loadings yang menunjukkan korelasi lebih tinggi dengan konstruknya dibandingkan konstruk lain memperkuat validitas diskriminan. Selain itu, nilai AVE yang melebihi batas minimum mengindikasikan bahwa variabel laten mampu menjelaskan sebagian besar varian indikatornya, sehingga validitas konvergen terpenuhi.

Analisis reliabilitas yang dilakukan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* menunjukkan bahwa variabel laten memiliki tingkat keandalan yang memadai dalam mengukur model penelitian. *Nilai Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang melebihi batas yang disyaratkan membuktikan bahwa instrumen pengukuran konsisten dan stabil dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Komponen-komponen

instrumen yang digunakan untuk setiap variabel juga terbukti memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi, sehingga dapat diandalkan sebagai alat ukur untuk masing-masing konstruk. Dengan demikian, model penelitian ini dapat dianggap sahih dan andal dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti, baik dari segi validitas maupun reliabilitas. Berikut ini adalah pembahasan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan.

Hasil uji Fornell-Larcker (Tabel 7) menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk. Nilai AVE budaya organisasi (0,932), pelatihan (0,881), dan produktivitas karyawan (0,924) membuktikan bahwa setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang kuat. Artinya, setiap konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya secara unik tanpa tumpang tindih dengan konstruk lain. Temuan ini mengonfirmasi bahwa instrumen penelitian mengukur variabel secara spesifik dan memenuhi syarat validitas diskriminan.

Secara teoretis, validitas diskriminan yang baik menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model memang berbeda secara konseptual dan operasional. Menurut Fornell & Larcker (1981), kriteria ini penting untuk memastikan bahwa pengukuran tidak mengalami *cross-loading* atau tumpang tindih antar konstruk. Dalam konteks penelitian ini, temuan ini memperkuat dasar pengukuran variabel pelatihan, budaya organisasi, dan produktivitas sebagai entitas yang terpisah. Hasil ini selaras dengan penelitian sebelumnya oleh Hair et al. (2017) yang menekankan bahwa nilai AVE > 0.5 dan akar AVE > korelasi antar konstruk menjadi fondasi untuk analisis SEM yang valid. Implikasinya, perusahaan dapat menggunakan instrumen ini untuk mengevaluasi ketiga aspek secara independen, misalnya mengukur dampak pelatihan tanpa kekhawatiran kontaminasi dari variabel budaya organisasi.

Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) (Tabel 8) memperkuat hasil uji Fornell-Larcker. Semua nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,90, dengan nilai tertinggi pada hubungan pelatihan dan produktivitas karyawan (0,882). Hal ini menegaskan bahwa konstruk dalam model memiliki keunikan dan tidak terjadi multikolinearitas. Dengan demikian, model penelitian memenuhi kriteria validitas diskriminan melalui pendekatan HTMT, sehingga alat ukur dapat diandalkan untuk mengevaluasi variabel secara terpisah.

HTMT adalah pengujian yang lebih ketat untuk validitas diskriminan karena membandingkan rata-rata korelasi indikator antar konstruk dengan korelasi dalam konstruk (Henseler et al., 2015). Nilai HTMT < 0.90 (atau lebih konservatif < 0.85) menunjukkan tidak ada masalah diskriminasi antar konstruk. Dalam penelitian ini, nilai tertinggi (0.882) masih di bawah 0.90, meskipun mendekati ambang batas. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pelatihan dan produktivitas memiliki hubungan kuat, mereka tetap merupakan konsep yang terukur secara terpisah. Temuan ini konsisten dengan studi Zamiri & Esmaeili (2024) yang menyoroti perlunya instrumen yang presisi untuk mengisolasi dampak pelatihan dari faktor organisasional seperti budaya. Praktis, hal ini memberi keyakinan bagi manajemen bahwa program pelatihan dapat dirancang spesifik tanpa distorsi oleh budaya organisasi, atau sebaliknya.

Analisis Q-Square (Tabel 11) mengukur kemampuan prediktif model struktural. Nilai Q^2 positif untuk budaya organisasi (0,566) dan produktivitas karyawan (0,201) menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang memadai. Nilai $Q^2 > 0$ mengindikasikan bahwa variabel eksogen (pelatihan dan budaya organisasi) mampu memprediksi variabel endogen. Tingginya nilai Q^2 pada budaya organisasi (0,566) menegaskan perannya sebagai mediator krusial dalam hubungan pelatihan-produktivitas, sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya (Septiyani & Fadli, 2024; Rifqi et al., 2024) tentang sinergi pelatihan dan budaya organisasi.

Q^2 merupakan indikator kemampuan model dalam memprediksi data baru. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki relevansi prediktif (Hair et al., 2017). Dalam penelitian ini, Q^2 budaya organisasi (0.566) termasuk dalam kategori kuat ($Q^2 > 0.35$), sementara produktivitas karyawan (0.201) termasuk moderat ($Q^2 > 0.15$). Hal ini mengonfirmasi bahwa pelatihan dan budaya organisasi secara bersama-sama menjadi prediktor kuat bagi produktivitas. Secara teoretis, temuan ini mendukung model Resource-Based View (RBV) yang menyatakan bahwa sinergi sumber daya manusia (pelatihan) dan kapabilitas organisasional (budaya) menciptakan keunggulan kompetitif (Bandara et al., 2024). Implikasi manajerialnya, perusahaan perlu memadukan program pelatihan dengan penguatan budaya misalnya, menyelaraskan konten pelatihan dengan nilai-nilai inti organisasi untuk memaksimalkan produktivitas.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dengan nilai original sample sebesar 0,340. Nilai *t-statistics* (4,116) yang lebih besar dari 1,96 dan p-value (0,000) yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dapat diterima.

Pelatihan merupakan upaya terstruktur yang dirancang perusahaan untuk mendorong pembelajaran karyawan terkait kompetensi pekerjaan. Proses ini bertujuan meningkatkan kemampuan, keterampilan, keahlian, dan pengetahuan karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan (Subyantoro *et al*., 2022). Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis tetapi juga mempersiapkan karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang dinamis (Ferinia, 2023). Selain itu, pelatihan juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas. Karyawan yang terlatih cenderung lebih percaya diri dalam menjalankan tugas sehingga mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang mengungkapkan hubungan positif antara pelatihan dan produktivitas karyawan. Ferdiansyah & Mogi, (2025) menemukan bahwa pelatihan kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai di PT Bank Mandiri Persero Tbk Area Depok. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang

berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, Rosidah & Abidin, (2021) menyimpulkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Advantage SCM Unit NAA Jakarta Pusat. Peningkatan kualitas pelatihan dan motivasi kerja secara langsung berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap budaya organisasi, dengan nilai *original sample* (O) sebesar 0,754. Nilai *t-statistics* (12,852) jauh melebihi batas signifikansi (1,96), dan *p-value* 0,000 mengindikasikan bahwa hubungan ini sangat signifikan. Temuan ini membuktikan bahwa pelatihan berperan krusial dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi, sehingga hipotesis kedua diterima.

Pengaruh pelatihan terhadap budaya organisasi dapat dijelaskan melalui perannya dalam meningkatkan kompetensi karyawan sekaligus memperkuat nilai-nilai inti organisasi. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga menanamkan pemahaman tentang visi, misi, dan norma-norma organisasi. Dengan demikian, karyawan tidak hanya menjadi lebih kompeten dalam pekerjaan, tetapi juga lebih selaras dengan budaya organisasi.

Dukungan dari penelitian sebelumnya memperkuat temuan ini. Irawan (2024) menyatakan bahwa pelatihan memastikan karyawan memiliki kompetensi yang diperlukan untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan sistem kerja organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Astuti (2022) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dibentuk untuk menghadapi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pelatihan menjadi sarana untuk menyampaikan nilai-nilai organisasi, sehingga karyawan dapat menerapkannya dalam praktik sehari-hari.

Pengaruh Budaya Organiisasi Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dengan nilai *original sample* (O) sebesar 0,445. Nilai *t-statistics* sebesar 6,451 (>1,96) dan *p-value* 0,000 (<0,05) mengindikasikan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Temuan ini membuktikan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang kuat dan bermakna dalam meningkatkan produktivitas karyawan, sehingga hipotesis ketiga diterima.

Budaya organisasi yang kuat mencerminkan kesepakatan tinggi di antara anggota mengenai nilai-nilai yang dijunjung oleh organisasi. Menurut Jismin *et al*., (2022), budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama yang memengaruhi interaksi antaranggota. Budaya yang positif mendorong komunikasi efektif, kolaborasi tim, serta motivasi kerja yang tinggi. Ketika organisasi mengembangkan budaya yang mendukung inovasi, keterbukaan, dan penghargaan terhadap kontribusi individu, produktivitas karyawan cenderung meningkat. Budaya organisasi juga dapat dipahami sebagai pola asumsi dasar yang dikembangkan suatu kelompok untuk menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, serta diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat dalam memandang, berpikir, dan

merespons berbagai tantangan (Tuala, 2020).

Temuan ini sejalan dengan penelitian Fina Ariatpi & Wahyu Hidayat, (2025) yang menyatakan bahwa pelatihan kerja, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai di PT Mitra Hijau Indonesia. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Penelitian Aisyah & Kurniasari, (2023) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas. Dukungan serupa ditemukan dalam penelitian Sadjuni *et al*., (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas di Mercure Bali Sanur Resort.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas karyawan melalui budaya organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* sebesar 3,137 yang lebih besar dari 1,96 dan *p-value* 0,002 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mendukung hipotesis keempat yang menyatakan bahwa pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan peran mediasi budaya organisasi.

Pelatihan tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan keterampilan karyawan, tetapi juga secara tidak langsung membentuk budaya organisasi yang mendukung produktivitas. Pelatihan yang dirancang untuk memperkuat nilai-nilai inti perusahaan dapat menciptakan budaya kerja yang lebih kohesif dan berorientasi pada hasil. Ketika karyawan memahami dan menerima nilai-nilai organisasi melalui pelatihan, kolaborasi dan efisiensi kerja meningkat, sehingga mendorong produktivitas.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Pelatihan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga memengaruhi motivasi dan efisiensi kerja, sehingga berdampak langsung pada peningkatan output kerja.
2. Pelatihan berpengaruh kuat terhadap pembentukan budaya organisasi. Program pelatihan yang efektif dapat menanamkan nilai-nilai inti organisasi, memperkuat kohesivitas tim, serta meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan.
3. Budaya organisasi yang kuat terbukti berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan berkontribusi lebih besar bagi organisasi.
4. Budaya organisasi berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara pelatihan dan produktivitas karyawan. Artinya, pelatihan tidak hanya memberikan dampak langsung pada peningkatan keterampilan, tetapi juga memperkuat budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Aisyah, S., & Kurniasari, R. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi

Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai BPPSDMP Kementerian Pertanian Jakarta. Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen, 1(2), 199–211.

Ariatpi, F., & Hidayat, W. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Guru Homeschooling Hayar School. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10(01), 372–384.

Balaka, M. Y. (2022). Metodologi penelitian kuantitatif.

Bandara, G., Jayasuriya, N., & Dominguhewa, H. (2024). The impact of quality assurance practices on employee productivity in the apparel sector in Sri Lanka: Special reference to three leading apparel manufacturers in Sri Lanka. SLIIT Business Review.

Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan modal manusia: Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen, 4(2), 182-192.

Buchori, A., Rahmawati, N. D., Prasetyowati, D., Menariati, I., & Setiawan, A. (2021). Pelatihan Multimedia Interaktif Bagi Guru Guru SMP Negeri 1 Karangawen Demak. Journal of Dedicators Community, 5(1), 30-36.

Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. Indonesian Journal of Public Administration Review, 1(3), 14-14.

Cahyono, R., Hendriani, W., Wulandari, P. Y., Indrijati, H., & Wrastari, A. T. (2025). Pelatihan Pengembangan Keterampilan Orang Tua dalam Membuat Permainan Edukatif untuk Anak Usia Sekolah Dasar di Kabupaten Sidoarjo. Jurnal Abdi Insani, 12(2), 766–776.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (7th ed.). Pearson Education, 7.

Cherian, S., Potdar, V., Jadhav, S., Yadav, P., Gupta, N., Das, M., Das, S., Agarwal, A., Singh, S., Abraham, P., & others. (2021). Convergent evolution of SARS-CoV-2 spike mutations, L452R, E484Q and P681R, in the second wave of COVID-19 in Maharashtra, India. BioRxiv, 2004– 2021.

Cohen, J. (1998). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd Ed.). New York: Routledge.

Dessler, G. (2015). Manajemen Sumber daya Manusia. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.

Dodi Setiawan Riatmaja, Dinda Sukmaningrum, dan N. N. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Warta Dharmawangsa, 15(4), 468–486.

Ernawati, K., Nugroho, B. S., Suryana, C., Riyanto, A., & Fatmawati, E. (2022). The advantages of digital applications in public health services on automation era. International journal of health sciences, 6(1), 174-186.

Faujiah, L., & Fadli, U. M. D. (2023). Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan pada PT Pupuk Kujang Cikampek. PRIMER: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 1(3), 318–321.

Fauzi, K. A., & Purbasari, R. (2024). Peran Budaya Organisasi Dalam Manajemen Konflik Pada Tempat

Kerja Di Era Digital. Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM), 60-68.

Ferdiansyah, R., & Mogi, A. (2025). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Pegawai Bagian marketing pada TBK Area Depok Jawa Barat. Jurnal Intelek Insan Cendikia, 2(2), 3682–3697.

Ghozali, I. (2015). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26 (10th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I., & Latan, H. (2020). Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. Semarang: BP Undip.

Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. Research Methods in Applied Linguistics, 1(3), 100027.

Hamdani, A. R., & Priatna, A. (2020). Efektifitas implementasi pembelajaran daring (full online) dimasa pandemi Covid-19 pada jenjang Sekolah Dasar di Kabupaten Subang. Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang, 6(1), 1–9.

Hidayah, S. N. (2025). Pengaruh Penggunaan Media Gambar Berseri terhadap Hasil Belajar Maharah Kitabah Muqayyadah (Penelitian Eksperimen di Kelas X MAN 20 Jakarta). Universitas Negeri Jakarta.

Irawan, I., Idayati, F., Praskadinata, H. Y. C., Dina, F., Abdurohim, A., Tasriastuti, N. A., Triono, F., Irdhayanti, E., Bisri, T. S., & Nurdiah, S. (2024). Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan (Strategi untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi dalam Organisasi). Purbalingga: Eureka.

Jaya, I. M. L. M. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Teori, Penerapan, dan Riset Nyata. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia.

Järvinen, J., Taiminen, H., & Tammela, K. (2015). Digital marketing research: A review of the literature. In R. W. Belch & M. A. Belch (Eds.),. Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective, 276–295.

Jemi, J., Tarigan, I., & Syawaluddin, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Mitra Packindo Berdikari Medan. Jurnal Bisnis Kolega, 4(2), 64–77.

Jismin, J., Nurdin, N., & Rustina, R. (2022). Analisis budaya organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai administrasi UIN Datokarama Palu. Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan, 1(1), 20–29.

Khair, H., Sabrina, R., Tirtayasa, S., & Ihsan, M. (2022). The Effect of Training and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Work Discipline in the Electronic Facility \& IT Division PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu. Jurnal Mantik, 6(1), 312–320.

Kosdianti, L., Sunardi, D., & Ekonomi, F. (2021). Pengaruh pelatihan

terhadap kinerja karyawan pada PT. Satria Piranti Perkasa di Kota Tangerang. Jurnal Arastirma, 1(1), 141-150.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. Pearson Education, 15.

Kusuma, N. R., & Wahyuni, D. U. (2023). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Mitra Hijau Indonesia. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM), 12(3), 1–19.

Kusumawati, I., Fauzi, A., & Amini, M. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era New Normal Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sumbawa). Jurnal Ekonomi manajemen sistem informasi, 3(5), 540-552.

Mananoma, E. S., Dyrgo, H., & Teneh, F. (2023). Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Wanea Kota Manado. Management and Accounting Reseach, 2(2), 14–21.

Marliani, R., & Merisa, N. (2024). Budaya Organisasi dan Dinamika Organisasi. Jurnal Pelita Nusantara, 1(4), 518-523.

Mindari, E., Asoka, R., Septariani, J., & Marsih, Y. (2024). Pemberdayaan Ekonomi Keluarga melalui Penyuluhan Kewirausahaan dan Bisnis sebagai Motivasi dalam Upaya Peningkatan Kemandirian Berusaha. Journal Of Human And Education (JAHE), 4(2), 179–185.

Mulyani, S., Effendy, A. A., Mas'adi, M., Pratama, G. D., & Teriyan, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt Berdikari Pondasi Utama Di Jakarta Barat. Jurnal Ekonomi Efektif, 4(1), 75.

Nuhu, M. S., Ahmad, Z., & Lim, Y. Z. (2024). The Influence of External Audit Quality on Discretionary Accruals and Real Earnings Management Practices: An Analysis of Malaysian Firms. Asian Academy of Management Journal, 29(2), 211–241.

Patel, T. (2023). Employee Training and Upskilling for Digital Roles for a SME Company in IT Sector. Paramita, R. W. D. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif. Lumajang: Widya Gama Press.

Prabawa, D. C., & Kuswinarno, M. (2024). Peran Kepemimpinan Dan Budaya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Sdm Di Era Industri 5.0. Jurnal Media Akademik (JMA), 2(11).

Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif. Tangerang: Pascal Books.

Retnaningtyas, D. W., & Widodo, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Jasa Marga (Persero) TBK Jakarta. Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen, 2(2), 107–118.

Rony, R. (2021). Urgensi Manajemen Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Pembentukan Karakter Peserta Didik: The Urgency of School Organizational Culture Management Against Character Building Students. Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education, 2(1), 98-121.

Rosidah, I., & Abidin, A. Z. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja

Karyawan Pada PT. Advantage SCM Unit NAA Jakarta Pusat. Jurnal Ilmiah Mahasiswa, 1(2), 126–135.

Rosmayati, S., Kuswarno, E., Mudrikah, A., & Iriantara, Y. (2021). Peran pelatihan dan pengembangan dalam menciptakan perilaku kerja yang inovatif dan efektifitas organisasi. Coopetition, 12(3), 372745.

Sahir, S. H. (2021). Metodologi Penelitian. Yogyakarta: KBM Indonesia.

Santoso, I., & Madiistriyatno, H. (2021). Metodologi penelitian kuantitatif. Tangerang: Indigo Media.

Savitri, C., Faddila, S. P., Irmawartini, I., Iswari, H. R., Anam, C., Syah, S., Mulyani, S. R., Sihombing,

P. R., Kismawadi, E. R., & Pujianto, A. (2021). Statistik multivariat dalam riset.

Schein, E. H. (2017). Organizational Culture And Leadership (5th ed.). Amerika Serikat: Wiley.

Septiyani, W., & Fadli, U. M. D. (2024). Analisis Budaya Kerja di PT Hino Motors Manufacturing Indonesia. PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 1(2), 216–227.

Subyantoro, A., Mardiana, T., & Hasan, Z. M. (2020). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Sleman: Zahir Publishing.

Sudaryono. (2016). Metode Penelitian Pendidikan . Jakarta: Prenadamedia.

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta.

Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Suparmin, E. E., Wardhani, R. K., & Ayuanti, R. N. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Ud. Memory Nganjuk. Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi (JRIME), 1(1), 156–178.

Tampubolon, T. M., & Ariswandy, D. (2025). Pengaruh Motivasi Dan Kepercayaan Diri Terhadap Kinerja Majelis Gereja Hkbp Metro. Jurnal Multidisiplin Dehasen (MUDE), 4(2), 239-248.

Tarigan, W. J., Girsang, R. M., & Martina, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Produktivitas Karyawan PT Astra Honda Pematangsiantar. Manager: Jurnal Ilmu Manajemen, 5(3), 363–371.

Tuala, R. P. (2020). Budaya Organisasi dan Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam. Bandar Lampung: Pusaka Media.

Winarni, E. W. (2021). Teori dan praktik penelitian kuantitatif, kualitatif, PTK, R&D. Jakarta Timur: Bumi Aksara.

Yolanda, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS, 2(3), 97-111.

Zamiri, M., & Esmaeili, A. (2024). Methods and technologies for supporting knowledge sharing within learning communities: A systematic literature review. Administrative Sciences, 14(1), 17.