



# G E M A

Jurnal Gentiaras Manajemen dan Akuntansi

ISSN: 2086-9592 (p), 2721-5490 (e)

<http://jurnal.gentiaras.ac.id/index.php/Gema/index>



## *Job Training, Organizational Support, and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation in an Indonesian Modern Retail Chain*

Pelatihan Kerja, Dukungan Organisasi, dan Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Motivasi Kerja pada Ritel Modern di Indonesia

**Lukman Nuzul Hakim\***, Titik Sutriningsih, Susilawati

Universitas Muhammadiyah Kalianda, Lampung, Indonesia

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Artikel History:</b>            Received: June 28, 2025            Revised: November 11, 2025            Published: November 30, 2025</p> <p><b>Keywords:</b>            Employee Performance, Job Training, Organizational Support, Work Motivation,</p>	<p><i>This study aims to analyze the influence of job training and organizational support on employee performance, with work motivation serving as an intervening variable at PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Lampung Branch. Employing a quantitative associative approach through a survey method and purposive sampling technique, the research involved 200 respondents who had been employed for at least one year. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed through validity and reliability tests, classical assumption tests, and path analysis using SPSS version 26. The findings reveal that job training and organizational support significantly influence both work motivation and employee performance, either directly or indirectly through motivation as a mediating variable. The R<sup>2</sup> value of 0.487 for work motivation and 0.533 for employee performance indicates that the model has a strong explanatory power. These results highlight the critical role of work motivation in enhancing the effects of training and organizational support on performance and suggest that organizations should design more integrated and sustainable human resource development strategies. This study offers novelty by integrating work motivation as a mediating variable in the relationship between training and organizational support on employee performance in the modern retail sector, which has rarely been examined simultaneously in the context of regional branches. The findings are expected to serve as new empirical evidence for developing motivation-based performance improvement models in the Indonesian retail industry.</i></p>

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p><b>Riwayat Artikel:</b>            Diterima: 28 Juni 2025            Direvisi: 11 November 2025            Dipublikasikan: 30 November 2025</p> <p><b>Kata kunci:</b>            Dukungan Organisasi, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja, Pelatihan Kerja</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Cabang Lampung. Menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan metode survei dan teknik purposive sampling, penelitian ini melibatkan 200 responden yang telah bekerja minimal satu tahun. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, serta path analysis dengan bantuan SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,487 untuk motivasi kerja dan 0,533 untuk kinerja karyawan menunjukkan bahwa model memiliki daya jelas yang baik. Temuan ini menegaskan pentingnya peran motivasi kerja dalam memperkuat pengaruh pelatihan dan dukungan organisasi terhadap kinerja, serta mendorong organisasi untuk merancang strategi pengembangan SDM yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kebaruan dengan mengintegrasikan variabel motivasi kerja sebagai mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan di sektor ritel modern, yang sebelumnya jarang diteliti secara simultan pada konteks cabang regional. Hasilnya diharapkan dapat menjadi referensi empiris baru dalam pengembangan model peningkatan kinerja berbasis motivasi pada industri ritel di Indonesia.</p>

**Corresponding Author:**

Lukman Nuzul Hakim

Universitas Muhammadiyah Kalianda, Lampung, Indonesia

\*email: [lukmannuzulhakim@gmail.com](mailto:lukmannuzulhakim@gmail.com)

© 2025 The Author, diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gentiaras Lampung, Indonesia. Artikel ini berupa akses terbuka di bawah lisensi CC BY-SA license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)



DOI article: <https://doi.org/10.47768/gema.v17i2.202503>

## PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu penentu utama keberhasilan organisasi, khususnya di sekitar ritel yang sangat bergantung pada kualitas layanan garis depan dan efisiensi operasional, yaitu aspek manajerial dan faktor psikologis internal individu (Hakim, 2024). Dalam konteks ini, pelatihan kerja, tingkat motivasi dan persepsi terhadap dukungan organisasi memegang peran krusial dalam menentukan pencapaian sasaran perusahaan. Program pelatihan yang dirancang secara tepat dapat meningkatkan kemampuan serta sikap kerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi langsung terhadap peningkatan Kinerja (Sun et al., 2024). Sedangkan, persepsi positif terhadap dukungan yang diberikan organisasi dapat memperkuat ikatan emosional serta komitmen karyawan terhadap institusi tempat mereka bekerja (Pimenta et al., 2024). Namun, motivasi karyawan dalam lingkungan kerja modern menjadi salah satu tantangan strategis yang dihadapi organisasi dalam menentukan tingkat loyalitas dan efektivitas kinerja, terutama di sektor jasa dan ritel (Ng et al., 2024). Beberapa aspek seperti pengalaman profesional sebelumnya, hubungan sosial di lingkungan kerja, serta dukungan berkelanjutan dari organisasi terbukti berkontribusi terhadap tingkat motivasi individu dalam menjalankan tugasnya (Hakim & Hdayat, 2023).

Keterkaitan antara pelatihan kerja, dukungan organisasi, dan motivasi karyawan membentuk hubungan yang saling memperkuat dalam menciptakan perilaku kerja yang produktif. Hal ini diperkuat oleh temuan Prentice (2022) yang dipublikasikan dalam *Human Resource Management Journal*, yang menunjukkan bahwa upaya pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan yang terstruktur serta kepemimpinan yang mendukung mampu meningkatkan keterlibatan emosional dan motivasi kerja. Kedua aspek ini kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh (Hakim et al., 2024). Dengan kata lain, pelatihan dan dukungan organisasi belum tentu menghasilkan kinerja optimal apabila tidak diikuti oleh peningkatan motivasi kerja yang memadai.

Mutu sumber daya manusia menjadi faktor strategis yang sangat menentukan keberhasilan perusahaan di tengah meningkatnya intensitas persaingan bisnis (Wiyono et al., 2025). Dalam konteks industri ritel modern, tekanan kompetisi yang tinggi menuntut Perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang bukan hanya kompeten, tetapi juga termotivasi untuk memberikan layanan terbaik. PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart) sebagai salah satu jaringan ritel modern terbesar di Indonesia, termasuknya cabang lampung, menghadapi dinamika tersebut secara langsung. Perusahaan telah melakukan berbagai langkah strategis berupa mengembangkan berbagai program pelatihan kerja dan menyediakan bentuk-bentuk dukungan organisasi. Namun dalam praktiknya, masih dijumpai kesenjangan antara pelatihan yang diberikan dan peningkatan kinerja karyawan secara merata. Sebagian karyawan yang telah mengikuti pelatihan intensif belum

menunjukkan peningkatan signifikan dalam produktivitas maupun kualitas pelayanan, dan tidak semua karyawan dua arah, maupun perhatian terhadap kesejahteraan kerja.

Praktik pelaksanaan program pelatihan di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Cabang Lampung masih menunjukkan adanya kesenjangan antara pelatihan yang diberikan dan peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh. Sebagian karyawan yang telah mengikuti pelatihan intensif tidak menunjukkan peningkatan signifikan dalam hal produktivitas maupun kualitas pelayanan (Hakim, 2021). Di sisi lain, belum seluruh karyawan merasakan adanya dukungan organisasi yang konsisten, baik dalam bentuk apresiasi, komunikasi dua arah, maupun perhatian terhadap kesejahteraan kerja mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan dan dukungan organisasi belum sepenuhnya mampu menggerakkan motivasi kerja secara optimal. Oleh karena itu, penting untuk dianalisis lebih lanjut apakah motivasi kerja menjadi faktor mediasi yang menjembatani hubungan antara pelatihan kerja dan dukungan organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan memahami mekanisme ini, perusahaan diharapkan dapat merancang strategi pengembangan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan kerja dan dukungan organisasi yang sudah dijalankan belum sepenuhnya mampu menggerakkan motivasi kerja secara optimal, sehingga dampaknya terhadap kinerja belum maksimal. Dengan demikian, menjadi relevan dan penting untuk mengevaluasi apakah motivasi kerja berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh pelatihan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Pemahaman mengenai peran mediasi ini tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga sangat penting secara praktis bagi manajemen dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening pada PT sumber Alfaria Trijaya Tbk Cabang Lampung. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk (1) menguji pengaruh langsung pelatihan kerja dan dukungan organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan; (2) menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; serta (3) menganalisis pengaruh tidak langsung pelatihan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan pelatihan kerja, dukungan organisasi, dan motivasi kerja dalam satu model mediasi untuk menjelaskan kinerja karyawan di sektor ritel modern pada konteks cabang regional. Kajian yang memadukan ketiga variabel tersebut secara simultan dalam industri ritel modern di Indonesia, khususnya pada tingkat cabang, masih

relatif terbatas. Selain itu, penelitian ini mengadaptasi instrumen teruji dari literatur internasional ke dalam konteks lokal ritel Indonesia, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengayaan kajian pengembangan sumber daya manusia serta kontribusi praktik berupa rekomendasi desain pelatihan dan strategis dukungan organisasi yang lebih efektif dan berkelanjutan di lingkungan kerja ritel moden.

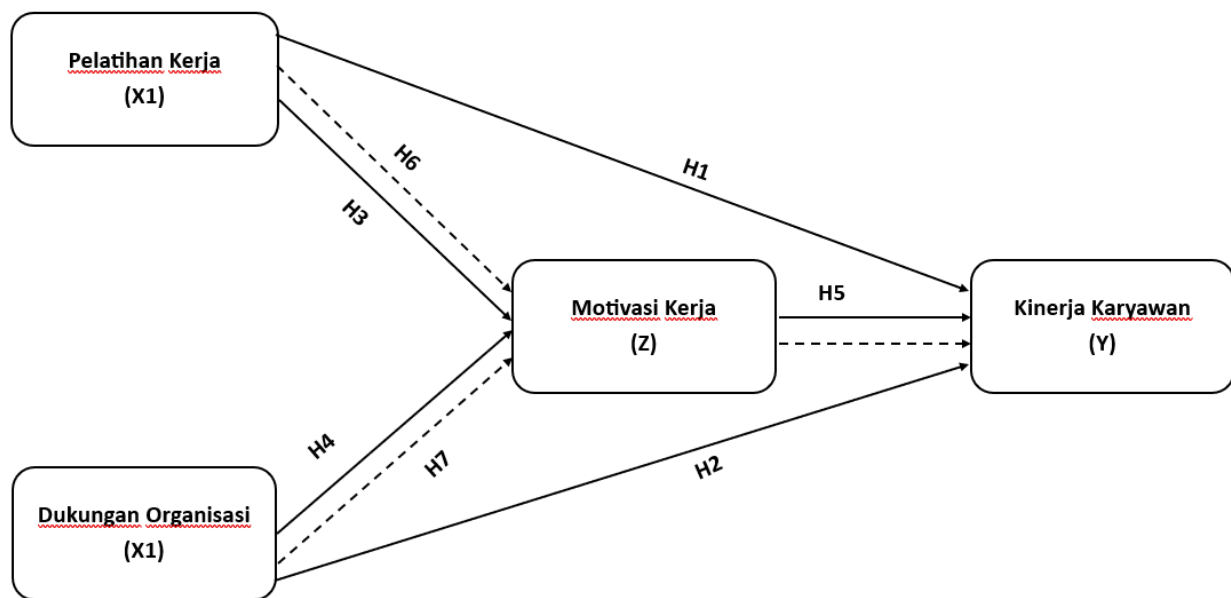
## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian pendekatan kuantitatif asosiatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Cabang Lampung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Cabang Lampung. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria karyawan yang telah bekerja minimal selama satu tahun, sehingga diperoleh sampel sebanyak 200 responden.

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari Pelatihan Kerja dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan kerangka tersebut, peneliti merumuskan tujuh hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Ada pengaruh variabel pelatihan kerja terhadap variabel kinerja karyawan
- H2 : Ada pengaruh variabel Dukungan organisasi terhadap variabel kinerja karyawan
- H3 : Ada pengaruh variabel pelatihan kerja terhadap variabel motivasi kerja
- H4 : Ada pengaruh variabel Dukungan organisasi terhadap variabel kinerja karyawan
- H5 : Ada pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan
- H6 : Ada pengaruh variabel pelatihan kerja terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel Motivasi Kerja
- H7 : Ada pengaruh variabel dukungan organisasi terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel Motivasi Kerja



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## Definisi Operasional

Penelitian ini terdiri dari variabel pelatihan kerja, dukungan organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Berikut adalah definisi operasional dan pengukuran dari masing-masing variabel.

1. Pelatihan kerja didefinisikan sebagai suatu proses yang dirancang secara sistematis untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan karyawan, sehingga mereka dapat menjalankan tugas dengan lebih optimal. Selain meningkatkan keterampilan teknis, pelatihan yang efektif juga berkontribusi pada pembentukan sikap kerja yang positif (Dessler et al., 2005). Pelatihan bukan sekadar proses penyampaian informasi, tetapi merupakan investasi strategis dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Menurut Hanaysha & Tahir (2016), pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Indikator pelatihan kerja yaitu Kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, kualitas instruktur atau pelatih, metode dan fasilitas pelatihan, penerapan hasil pelatihan di tempat kerja, evaluasi hasil pelatihan (Dessler & Varrkey, 2005; Noe, 2020).
2. Persepsi Frear et al (2018) terhadap dukungan organisasi merujuk pada tingkat sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai peran mereka serta memperhatikan kesejahteraan yang mereka butuhkan. Bentuk dukungan ini dapat berupa penyediaan sarana kerja, komunikasi yang transparan, serta respons terhadap kebutuhan individu dalam

- lingkungan kerja. Smollan (2017) menambahkan bahwa dukungan organisasi meliputi akses terhadap sumber daya, kepedulian dalam situasi sulit, dan komunikasi yang terus-menerus semua ini berkontribusi membentuk persepsi bahwa karyawan “didukung dari belakang” oleh organisasi. Indikator dari dukungan organisasi yaitu apresiasi terhadap kontribusi karyawan, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, ketersediaan bantuan saat menghadapi kesulitan kerja, komunikasi dan hubungan interpersonal, keadilan dan kejelasan kebijakan organisasi, kesempatan pengembangan karier, dukungan emosional dan moral dari pimpinan, rasa aman dalam bekerja (Eisenberger et al., 2001; Smollan, 2017)
3. Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat, arah, dan ketekunan seseorang dalam bekerja (Engidaw, 2021). Penelitian oleh Mardanov (2021) menekankan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam konteks organisasi berperan signifikan terhadap kepuasan kerja, kinerja karyawan, serta niat untuk tetap tinggal di perusahaan yang keseluruhannya menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan dalam berbagai lingkungan kerja. Indikator motivasi kerja yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan (pengaruh), ketekunan dalam bekerja (Gagné, 2010; Mardanov, 2021).
  4. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan standar yang ditetapkan organisasi (Hendri, 2019). Menurut Awan et al.,(2020) kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh motivasi, lingkungan kerja, dan sistem manajemen kinerja yang diterapkan oleh organisasi. Selain itu, Conteh & Yuan (2022) menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari tiga komponen utama, yaitu kemampuan (ability), upaya (effort), dan dukungan organisasi (organizational support). Ketiganya saling berinteraksi dalam memengaruhi seberapa baik seorang individu dapat menyelesaikan pekerjaannya. Indikator Kinerja Karyawan yaitu Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan waktu, Inisiatif, Kerja sama tim, Tanggung jawab terhadap pekerjaan, Kedisiplinan dan kehadiran (Robbins et al., 2019; Conteh & Yuan, 2022).

### **Teknik Pengumpulan dan Analisis Data**

Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Kuesioner ini diadaptasi dari instrumen penelitian sebelumnya dengan penyesuaian terhadap konteks lokal, yaitu Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) diukur dengan 5 item yang diadaptasi dari Noe (2020), mencakup aspek: kebutuhan pelatihan, kesesuaian materi dengan pekerjaan, metode penyampaian, efektivitas pelatih, dan penerapan hasil

pelatihan. Dukungan Organisasi ( $X_2$ ) diukur dengan 8 item berdasarkan konstruk Eisenberger et al. (2001) dalam Perceived Organizational Support (POS), meliputi: perhatian organisasi terhadap kesejahteraan, pengakuan atas kontribusi, komunikasi terbuka, dan keadilan kebijakan. Motivasi Kerja ( $Z$ ) diukur dengan 6 item yang diadaptasi dari Gagné et al. (2010) pada Work Motivation Scale, mencakup dimensi motivasi intrinsik, identifikasi nilai pekerjaan, dan regulasi eksternal. Kinerja Karyawan ( $Y$ ) diukur dengan 7 item dari Robbins & Judge (2019), yang menilai aspek produktivitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, kualitas kerja, dan kemampuan kerja sama.

Seluruh konstruk telah melalui uji validitas isi (content validity) oleh dua ahli manajemen sumber daya manusia dan diuji secara statistik melalui uji validitas item-total serta uji reliabilitas dengan nilai Cronbach's Alpha  $> 0,60$ , yang menunjukkan bahwa seluruh instrumen reliabel untuk digunakan dalam analisis lanjutan, berupa (1) Uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kelayakan instrumen, (2) Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, (3) Analisis jalur (Path Analysis) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, serta mengidentifikasi peran mediasi motivasi kerja. Pemilihan teknik analisis jalur dipertimbangkan karena sesuai untuk mengukur hubungan simultan antar variabel dan menguji efek mediasi secara empiris.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan beberapa metode uji, yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji regresi berganda, serta uji hipotesis. Hasil dari analisis data yang telah dilakukan dalam studi ini adalah sebagai berikut :

### Hasil Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen dikatakan valid apabila setiap item pernyataan dalam kuesioner memiliki korelasi signifikan terhadap skor total, yang ditunjukkan dengan nilai  $r$ -hitung lebih besar dari  $r$ -tabel. Pada penelitian ini, jumlah responden sebanyak 200 orang menghasilkan nilai  $r$ -tabel sebesar 0,138 (pada taraf signifikansi 5%).

Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai  $r$ -hitung untuk seluruh indikator dari variabel pelatihan kerja, dukungan organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan semuanya memiliki nilai lebih besar dari  $r$ -tabel (0,138). Dengan demikian, seluruh item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid dan layak digunakan dalam pengumpulan data penelitian lebih lanjut.

### Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi atau tingkat keandalan instrumen penelitian. Instrumen dikatakan reliabel apabila hasil pengukuran menunjukkan stabilitas dan konsistensi dalam waktu yang berbeda. Salah satu metode yang digunakan adalah *Cronbach's Alpha*, di mana suatu instrumen dianggap reliabel apabila memiliki nilai alpha lebih besar dari 0,60. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai *Cronbach's Alpha* untuk seluruh variabel dalam penelitian ini yaitu pelatihan kerja, dukungan organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan seluruhnya memiliki nilai di atas 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan dapat digunakan dalam analisis lanjutan.

Tabel 1 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_A)</i>	<i>Composite Reliability (rho_C)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Pelatihan Kerja (X1)	0.812	0.813	0.867	0.631
Dukungan Organisasi (X2)	0.837	0.839	0.885	0.654
Motivasi Kerja (Z)	0.824	0.821	0.872	0.623
Kinerja Karyawan (Y)	0.859	0.861	0.903	0.676

### Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel independen dalam model regresi diuji berkorelasi tinggi satu sama lain, maka digunakan uji multikolinearitas. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF)* dari masing-masing variabel independen. Hasil pengujian ditampilkan pada Tabel 2. Nilai *tolerance* yang ditunjukkan pada masing-masing variabel independen, yaitu Pelatihan Kerja sebesar 0.421 dengan nilai VIF 2.375 dan Dukungan Organisasi sebesar 0.487 dan nilai VIF 2.053.

Seluruh nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai *VIF* < 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat indikasi *multikolinearitas* antara variabel Pelatihan Kerja dan Dukungan Organisasi. Oleh karena itu, model regresi dinilai layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 2 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Pelatihan Kerja (X1)	0.421	2.375
Dukungan Organisasi (X2)	0.487	2.053

### Hasil Uji *Heteroskedastisitas*

*Heteroskedastisitas* tidak terjadi jika nilai signifikansi (*Sig.*) > 0,05. Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *Sig.* untuk variabel Pelatihan Kerja (X1) adalah 0,965, Dukungan Organisasi (X2) sebesar 0,979, dan Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,978, yang semuanya lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hasil uji *heteroskedastisitas* tidak menunjukkan adanya gejala *heteroskedastisitas* dalam model regresi ini, sehingga asumsi klasik terpenuhi.

Tabel 3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	0.015	0.756	0.000	0.020	0.984
	Pelatihan Kerja (X1)	0.002	0.045	0.003	0.044	0.965
	Dukungan Organisasi (X2)	-0.001	0.041	-0.002	-0.027	0.979
	Motivasi Kerja (Z)	0.001	0.039	0.001	0.026	0.978

### Analisis Jalur (Path Analysis)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara Pelatihan Kerja dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.

Tabel 4 Hasil Uji Koefisien Jalur Langsung

Jalur Pengaruh	Koefisien (Beta)	t-hitung	Sig. (p-value)	Keputusan
H1: Pelatihan Kerja → Kinerja Karyawan	0.201	2.824	0.005	Diterima
H2: Dukungan Organisasi → Kinerja Karyawan	0.188	2.615	0.009	Diterima
H3: Pelatihan Kerja → Motivasi Kerja	0.412	5.276	0.000	Diterima
H4: Dukungan Organisasi → Motivasi Kerja	0.369	4.830	0.000	Diterima
H5: Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.423	6.014	0.000	Diterima

Tabel 4 menunjukkan hasil analisis jalur langsung, seluruh hipotesis (H1 hingga H5) diterima karena nilai signifikansi (p-value) berada di bawah 0,05. Pelatihan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja, sementara Dukungan Organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja. Selain itu, Motivasi Kerja menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan dukungan organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara signifikan meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 5 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Jalur Indirect	Perhitungan	Indirect Effect	Keputusan
H6: Pelatihan Kerja → Motivasi → Kinerja	$0.412 \times 0.423$	0.174	Diterima
H7: Dukungan Organisasi → Motivasi → Kinerja	$0.369 \times 0.423$	0.156	Diterima

Tabel 5 menunjukkan hasil uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), diketahui bahwa Pelatihan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,174, dan dukungan organisasi juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,156. Karena kedua nilai pengaruh tidak langsung ini signifikan dan diterima, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh Pelatihan Kerja dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pelatihan dan dukungan organisasi dapat lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila disertai dengan peningkatan motivasi kerja.

Tabel 6 Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Variabel Terikat	R-Square	Keterangan
Motivasi Kerja (Z)	0.487	48,7% variabilitas motivasi dijelaskan oleh pelatihan & dukungan
Kinerja Karyawan (Y)	0.533	53,3% variabilitas kinerja dijelaskan oleh semua variabel lain

Tabel 6 Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>), diperoleh bahwa nilai R-Square untuk variabel Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,487, yang berarti 48,7% variabilitas motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel Pelatihan Kerja dan Dukungan Organisasi, sementara sisanya 51,3% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Adapun nilai R-Square untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar

0,533, yang menunjukkan bahwa 53,3% variabilitas kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel Pelatihan Kerja, Dukungan Organisasi, dan Motivasi Kerja, sedangkan 46,7% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Nilai  $R^2$  yang cukup tinggi ini menunjukkan bahwa model memiliki daya jelas yang baik terhadap variabel dependen.

Tabel 7 menyajikan ringkasan hasil pengujian terhadap tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil uji jalur langsung, tidak langsung, dan koefisien beta yang diperoleh, seluruh hipotesis (H1 sampai H7) diterima karena masing-masing menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel.

Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis

	<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil Uji</b>	<b>Status</b>
H1	Ada pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan	Sig = 0.005	Diterima
H2	Ada pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan	Sig = 0.009	Diterima
H3	Ada pengaruh pelatihan kerja terhadap motivasi kerja	Sig = 0.000	Diterima
H4	Ada pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja	Sig = 0.000	Diterima
H5	Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Sig = 0.000	Diterima
H6	Ada pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja	Indirect = 0.174	Diterima
H7	Ada pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja	Indirect = 0.156	Diterima

Hipotesis H1, H2, dan H5 menunjukkan bahwa pelatihan kerja, dukungan organisasi, dan motivasi kerja masing-masing memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, H3 dan H4 mengonfirmasi bahwa pelatihan kerja dan dukungan organisasi juga memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja. Untuk jalur tidak langsung, H6 dan H7 menunjukkan bahwa baik pelatihan kerja maupun dukungan organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, dengan nilai indirect effect sebesar 0.174 dan 0.156 yang juga signifikan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara pelatihan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori *Human Resource Development* yang dikemukakan oleh Dessler (2005), bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan yang terencana dan dukungan organisasi yang memadai dapat meningkatkan

kompetensi serta motivasi individu dalam bekerja. Selain itu, teori *Social Exchange* dari Eisenberger et al. (2001) menjelaskan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi cenderung membalas dengan komitmen dan kinerja yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil analisis jalur (*path analysis*) dan dukungan teori tersebut, model penelitian ini dinyatakan valid dan dapat dijadikan landasan bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan SDM yang berorientasi pada peningkatan motivasi dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

### KESIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari bagaimana pelatihan kerja dan dukungan organisasi berdampak pada kinerja karyawan di PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk Cabang Lampung, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diusulkan telah divalidasi dan diakui. Terbukti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja. Selain itu, pelatihan kerja dan dukungan organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain pengaruh langsung, dukungan organisasi dan pelatihan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Ini menunjukkan peran penting mediator motivasi kerja dalam model ini.

Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan hanya dapat memberikan dukungan dan pelatihan kerja jika mereka tidak melakukan upaya sistematis untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan mereka. Investasi organisasi dalam pengembangan keterampilan melalui pelatihan dan dukungan yang konsisten harus diterjemahkan menjadi rasa dihargai, kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Oleh karena itu, meningkatkan motivasi kerja menjadi penting untuk memaksimalkan pengaruh pelatihan dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan ritel kontemporer.

Secara praktis, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen harus membuat program pelatihan yang lebih sesuai dengan kebutuhan kerja, memperkuat mekanisme tindak lanjut pasca-pelatihan, dan meningkatkan komunikasi dua arah, penghargaan kinerja, dan perhatian pada kesejahteraan kerja. Selain itu, atasan langsung dan pengelola sumber daya manusia harus mengembangkan gaya kepemimpinan yang mendukung dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong motivasi dari dalam dan dari luar. Diharapkan peningkatan elemen-elemen ini akan mendorong karyawan untuk menjadi lebih produktif, bertanggung jawab, dan fokus pada pencapaian kinerja yang tinggi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai cara untuk memediasi pengaruh pelatihan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan di sektor ritel kontemporer di cabang regional. Hal ini tidak hanya memperkaya penelitian tentang pengembangan sumber daya manusia di Indonesia, tetapi juga memberikan dasar praktis untuk membangun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika kinerja karyawan di era transformasi digital, penelitian harus diperluas ke perusahaan dan sektor lain serta memasukkan variabel seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja digital.

### DAFTAR PUSTAKA

- Awan, S. H., Habib, N., Shoaib Akhtar, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020969383.
- Conteh, S. B., & Yuan, Y. (2022). The impact of high performance work system on employee service performance: The role of organizational support and organizational identification. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2841–2864.
- Dessler, G., Tanya, E., & Supriyanto, B. (2005). *Manajemen sumberdaya manusia*. Indeks.
- Dessler, G., & Varrkey, B. (2005). *Human Resource Management*, 15e. Pearson Education India.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 43.
- Frear, K. A., Donsbach, J., Theilgard, N., & Shanock, L. R. (2018). Supported supervisors are more supportive, but why? A multilevel study of mechanisms and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 33, 55–69.
- Gagné, F. (2010). Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High Ability Studies*, 21(2), 81–99.
- Hakim, L. N. (2021). Effect of Product Quality and Service Quality on Customer Loyalty with Customer Satisfaction as an Intervening Variables (Case Study on the Tirta Jasa Lampung Selatan Regional Company (PDAM)). *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance*, 1(1), 48–56. <https://doi.org/10.33258/economit.v1i1.374>
- Hakim, L. N. (2024). *BUKU AJAR PENGANTAR MANAJEMEN*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Hakim, L. N., & Hdayat, L. S. (2023). Analisis Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Bagian Protokol Pemda Kabupaten Lampung Selatan). *Kalianda Halok Gagas*, 6(1), 46–60.
- Hakim, L. N., Wailmi, K., & Sanusi, U. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Kreativitas Karyawan sebagai peluang penelitian dimasa datang: Analisis Variabel Mediasi dan Moderasi melalui Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Manajemen Malahayati (JRAMM)*, 13(2), 93–99.
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282.

- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234.
- Mardanov, I. (2021). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 223–240.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management*. Thomson/South-western.
- Ng, C., Wider, W., Yang, C., Jiang, L., Vasudevan, A., Bhandari, P., & Lee, H. P. T. (2024). Keys factor affecting employee performance in the banking sector: a Delphi study. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2409942.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development (8th)*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326–343.
- Prentice, S. B. (2022). Job satisfaction or employee engagement: Regardless of which comes first, supportive leadership improves them both. *Advances in Developing Human Resources*, 24(4), 275–285.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2019). *Organizational behaviour by pearson 18e*. Pearson Education India.
- Smollan, R. K. (2017). Supporting staff through stressful organizational change. *Human Resource Development International*, 20(4), 282–304.
- Sun, H., Bahizire, G. M., Pea-Assounga, J. B. B., & Chen, T. (2024). Enhancing employee green performance through green training: the mediating influence of organizational green culture and work ethic in the mining sector. *Journal of Cleaner Production*, 449, 141105.
- Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 21(1 SE-Articles), 65–82. <https://doi.org/10.33830/jom.v21i1.9786.2025>