



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 11032-11041

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Analisis Pengaruh Budaya Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Komunikasi (Studi Pada Karyawan PT Indomarco Adi Prima cabang Lawang, Malang)

Cahyo Wahyu Wibisono¹, Adya Hermawati², Alfiana³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama, Malang, Indonesia

cahyowibisono264@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel mediasi pada PT Indomarco Adi Prima Depo Lawang, Kabupaten Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan teknik total sampling yang melibatkan 150 karyawan sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif dengan bantuan SPSS serta analisis inferensial menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui software SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, budaya kerja dan pelatihan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi. Komunikasi sendiri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa komunikasi mampu memediasi secara parsial pengaruh budaya kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh budaya kerja dan pelatihan, tetapi juga melalui efektivitas komunikasi dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memperkuat budaya kerja yang positif, meningkatkan kualitas program pelatihan, serta mengoptimalkan komunikasi internal guna mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perusahaan distribusi di Indonesia.

Kata kunci: Budaya Kerja; Pelatihan; Komunikasi; Kinerja Karyawan; Mediasi.

1. Latar Belakang

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. PT Indomarco Adi Prima, sebagai salah satu distributor utama produk Indofood Group, menghadapi tantangan untuk menjaga kinerja karyawan yang optimal di tengah dinamika perubahan lingkungan kerja, tuntutan pasar, dan perkembangan teknologi. Kinerja karyawan menjadi indikator penting keberhasilan organisasi, karena kinerja individu yang baik akan berdampak langsung terhadap efektivitas dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah budaya kerja. Budaya kerja yang positif dapat membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja yang mendukung peningkatan disiplin, tanggung jawab, dan semangat kerja. Menurut (Fanggidae et al., 2024) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi sehingga meningkatkan motivasi kerja. Selain budaya kerja, pelatihan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi dan kemampuan karyawan. Pelatihan yang terencana dan berkesinambungan memungkinkan karyawan untuk memperbarui keterampilan serta menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Menurut (Hau et al., 2023) pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dalam

konteks PT Indomarco Adi Prima, pelatihan menjadi instrumen penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kerja dalam menghadapi kompleksitas tugas distribusi dan pelayanan pelanggan.

Namun demikian, keberhasilan budaya kerja dan pelatihan dalam mempengaruhi kinerja karyawan tidak terlepas dari peran komunikasi sebagai variabel mediasi. Komunikasi yang efektif mampu memperlancar penyampaian informasi, mengurangi kesalahpahaman, serta memperkuat koordinasi antarbagian. Menurut (Muspawi et al., 2023) komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak lain yang bertujuan untuk membangun pemahaman yang sama. Komunikasi yang baik dapat memperkuat implementasi budaya kerja dan memaksimalkan hasil pelatihan, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, Peneliti mengambil judul “Analisis Pengaruh Budaya Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Komunikasi” pada PT Indomarco Adi Prima (Indofood Group), guna memperoleh pemahaman empiris tentang hubungan antar variabel tersebut dalam konteks organisasi distribusi modern. Penelitian ini akan bertokus pada PT. Indomarco Adi Prima Area Malang utara, pada perusahaan Indomarco Adi Prima Area Malang Utara dibagikan menjadi beberapa stock point yaitu mencakup daerah lawang, purwosari, tutur dan sukorejo. Perusahaan ini merupakan anak perusahaan dari Indofood Group salah satu perusahaan ritel terkemuka di Indonesia yang bergerak di bidang distribusi konsumen, dalam penyediaan berbagai produk kebutuhan konsumen sehari-hari. Dalam menjalankan operasionalnya, PT Indomarco sangat bergantung pada kinerja karyawan di berbagai tingkatan, mulai dari staf gudang, tenaga penjual, hingga manajemen. Sebagai perusahaan besar yang tersebar di berbagai wilayah, PT Indomarco Adi Prima ini menghadapi tantangan dalam memastikan seluruh karyawannya dapat bekerja secara optimal guna mencapai target perusahaan Industri ritel di Indonesia terus berkembang pesat, dengan nilai pasar mencapai Rp 450 triliun pada tahun 2022 dan diproyeksikan tumbuh 8-10% per tahun hingga 2025 (Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia/APRI, 2023). Sektor ini menyerap lebih dari 5 juta tenaga kerja, di mana kinerja karyawan menjadi penentu daya saing melawan ancaman e-commerce dan perubahan pola konsumsi pasca-pandemi COVID-19. PT Indomarco Adi Prima, sebagai distributor utama Indofood Group dan pengelola jaringan minimarket Indomaret, merupakan pemain kunci dalam rantai pasok ritel nasional. Didirikan pada tahun 1988 sebagai anak perusahaan PT Indofood Sukses Makmur Tbk (Indofood Group), perusahaan ini mengoperasikan lebih dari 22.000 gerai di seluruh Indonesia dan mempekerjakan sekitar 200.000 karyawan (Indofood Group, 2023). Sebagai distributor Indofood Group, PT Indomarco Adi Prima bertanggung jawab atas distribusi produk ikonik seperti Indomie, Supermi, Indomilk, dan berbagai merek makanan-minuman lainnya, yang mendukung UMKM lokal dan memenuhi kebutuhan harian konsumen. Integrasi dengan Indofood Group memungkinkan efisiensi rantai pasok, tetapi juga menuntut kinerja karyawan yang tinggi untuk menjaga kualitas distribusi dan pelayanan di tingkat toko.

Meskipun demikian, PT Indomarco Adi Prima menghadapi tantangan signifikan yang memengaruhi kinerja karyawan. Pandemi COVID-19 menyebabkan penurunan penjualan hingga 20% pada tahun 2020, disertai tingkat turnover karyawan mencapai 25% di level operasional akibat ketidakpastian kerja (Data Internal PT Indomarco Adi Prima, 2022). Selain itu, persaingan dari ritel digital seperti Shopee dan Tokopedia telah menekan margin toko fisik, sementara survei internal mengungkapkan bahwa 40% karyawan merasa terhambat oleh kurangnya dukungan organisasional, termasuk adaptasi terhadap protokol kesehatan baru (Survei Kinerja Karyawan PT Indomarco Adi Prima, 2023). Di konteks distributor Indofood Group, tantangan ini diperburuk oleh kebutuhan koordinasi antar unit distribusi dan toko, yang memerlukan budaya kerja yang kohesif.

Namun berdasarkan hasil yang peneliti lakukan dengan cara turun langsung ke lapangan menurut keterangan dari karyawan yang bekerja pada PT Indomarco Adi Prima hasil observasi kinerja terdapat beberapa indikasi bahwa pada PT Indomarco Adi Prima Depo Lawang dari beberapa karyawan memiliki produktivitas kerja yang masih kurang sesuai dengan target perusahaan dan menurunnya kualitas layanan seperti kesalahan dalam pengiriman barang pada toko-toko tertentu, ketersediaan stok gudang yang tidak sesuai dengan orderan toko dan juga kualitas produk yang menurun seperti produk yang cacat, sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dapat terjadi karena kondisi sumber daya manusia atau karyawannya yang kurang komunikasi, sehingga karyawan tidak menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal. Karyawan juga tidak puas dengan kondisi budaya kerja seperti kurang komunikasi baik antara manajemen dan karyawan sehingga tidak menghasilkan kinerja yang efisien. Produktivitas kerja memiliki peran penting dalam menentukan kinerja karyawan, karena karyawan yang produktif cenderung menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik, hal ini bisa terjadi di karenakan banyak nya para karyawan yang masih kurang

nya disiplin, tidak menjalankan SOP perusahaan dengan benar dan kurangnya komunikasi antara karyawan dengan atasan penyebab terjadi penurunan standart kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan Tingkat Pencapaian Dan Target Kinerja Karyawan PT Indomarco, terlihat adanya kondisi yang kurang baik dimana pencapaian kinerja karyawan yang belum mencapai target sesuai dengan penilaian yang dilakukan oleh sales manajer di PT Indomarco Adi Prima Depo Lawang berdasarkan data yang diberikan tersebut, tergambar bahwa kinerja karyawan masih kurang dibandingkan yang di targetkan oleh perusahaan. Penelitian ini mengisi celah dengan pendekatan kuantitatif terintegrasi, menggunakan data dari 150 karyawan PT Indomarco Adi Prima di Depo cabang Lawang Malang, untuk kontribusi teoritis dan praktis baru di manajemen SDM ritel Indonesia.

1. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang bertujuan menjelaskan pengaruh budaya kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel mediasi. Subjek penelitian adalah seluruh karyawan PT Indomarco Adi Prima Depo Lawang Cabang Malang, yang berlokasi di Lawang, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Populasi penelitian berjumlah 150 karyawan, dan seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik total sampling (sampel jenuh). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling, sehingga penelitian ini melibatkan seluruh 150 karyawan sebagai responden.

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup, wawancara, dan dokumentasi. Data primer diperoleh dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen dan arsip internal PT Indomarco Adi Prima Cabang Lawang, seperti data kepegawaian, struktur organisasi, dan absensi. Seluruh data bersumber dari internal organisasi. Variabel bebas (X1 dan X2) dalam penelitian ini adalah work-family conflict dan kelelahan kerja, variabel mediasi (Z) adalah stres kerja, serta variabel terikat (Y) adalah turnover intention.

Proses pengolahan data dilakukan melalui tahap editing untuk memeriksa kelengkapan dan konsistensi jawaban responden, kemudian dilanjutkan dengan coding, yaitu pemberian simbol atau nomor tertentu pada data yang telah diseleksi. Setelah itu dilakukan tabulasi untuk mengelompokkan data sejenis agar lebih mudah dianalisis, serta pemberian skor berdasarkan skala Likert. Data yang telah diberi skor kemudian dianalisis menggunakan program SPSS untuk memperoleh hasil statistik deskriptif, serta SmartPLS versi 4.0 untuk analisis statistik inferensial.

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data agar lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Selanjutnya, analisis statistik inferensial dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Metode terdiri atas pengujian model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Pengujian outer model dilakukan melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, composite reliability, dan Cronbach's alpha. Setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria, pengujian inner model dengan melihat nilai R-square, Q-square, dan koefisien jalur (path coefficient). Proses dilanjutkan dengan melakukan pengujian hipotesis dan persamaan model struktural. Adapun pengujian mediasi dilakukan dengan menganalisis specific indirect effect.

3. Hasil dan Diskusi Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori		Frekuensi	Presentase %
Jenis Kelamin	Perempuan	76	50.7%
	Laki-laki	74	49.3%
	Total	150	100,0%
Usia	20-30 Tahun	61	40.7%
	30-40 Tahun	74	49.3%
	50-60 Tahun	15	10.0%
	Total	150	100.0%

Berdasarkan Tabel 1, karakteristik responden menunjukkan bahwa komposisi berdasarkan jenis kelamin relatif seimbang, dengan 76 responden perempuan (50,7%) dan 74 responden laki-laki (49,3%), sehingga penelitian ini merepresentasikan pandangan dari kedua jenis kelamin secara proporsional. Sementara itu, berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang 30–40 tahun sebanyak 74 orang (49,3%), diikuti usia 20–30 tahun sebanyak 61 orang (40,7%), dan usia 50–60 tahun sebanyak 15 orang (10,0%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif dan memiliki kematangan serta pengalaman kerja yang memadai.

Inner Model

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen

Indikator	Budaya Kerja	Kinerja Karyawan	Komunikasi	Pelatihan	AVE
X1.1	0.724				0.547
X1.2	0.785				
X1.3	0.767				
X1.4	0.730				
X1.5	0.715				
X1.6	0.716				
X2.1				0.765	0.608
X2.2				0.807	
X2.3				0.778	
X2.4				0.710	
X2.5				0.788	
X2.6				0.825	
Y1		0.776			0.595
Y2		0.772			
Y3		0.781			
Y4		0.783			
Y5		0.733			
Y6		0.785			
Z1			0.735		0.553
Z2			0.744		
Z3			0.792		
Z4			0.723		
Z5			0.727		
Z6			0.738		

Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki *nilai outer loading* di atas 0,70, sehingga mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik. Selain itu, seluruh nilai AVE telah melampaui batas minimum 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan dinyatakan valid secara statistik.

Tabel 3. Hasil Validitas Diskriminan

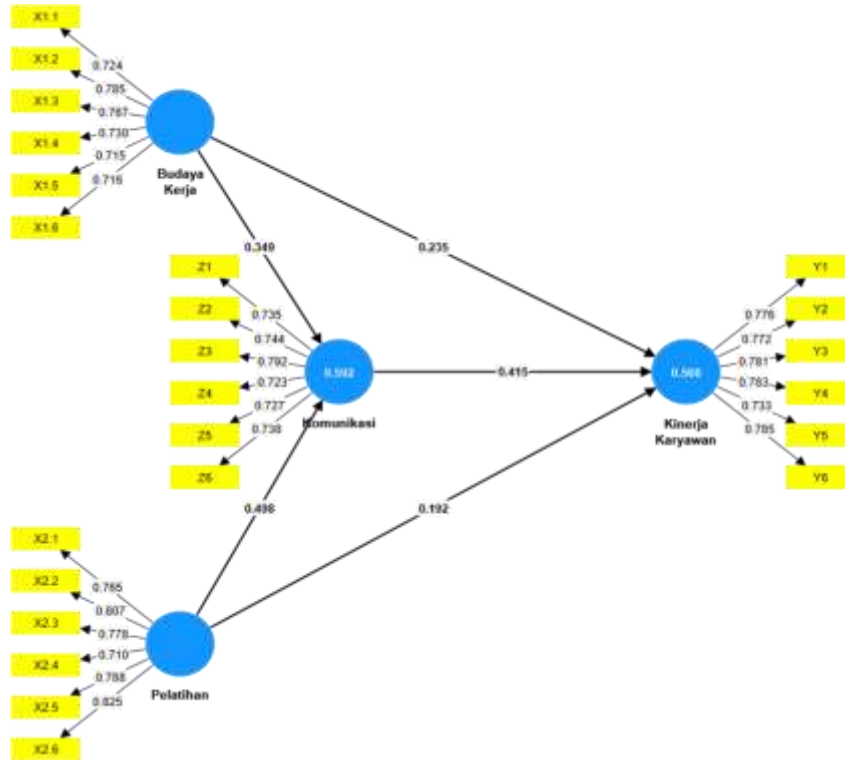
Variabel	Budaya Kerja	Kinerja Karyawan	Komunikasi	Pelatihan
Budaya Kerja				
Kinerja Karyawan	0.747			
Komunikasi	0.793	0.830		
Pelatihan	0.746	0.732	0.839	

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya, masih dalam batas yang dapat diterima dan tidak menunjukkan adanya tumpang tindih konstruk. Selain itu, nilai diagonal (akar AVE) setiap variabel lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk memiliki keunikan dan mampu membedakan diri dari konstruk lainnya. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Keterangan
Budaya Kerja	0.834	0.879	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.864	0.898	Reliabel
Komunikasi	0.838	0.881	Reliabel
Pelatihan	0.871	0.903	Reliabel

Berdasarkan Tabel 4, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70 sehingga dinyatakan reliabel. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.



Gambar 1. Diagram Inner Model

Outer Model

Tabel 5. Hasil Koefisien Jalur

	Original sample (O)	P values	Keterangan
Budaya Kerja -> Kinerja Karyawan	0.235	0.004	Signifikan
Budaya Kerja -> Komunikasi	0.349	0.001	Signifikan
Komunikasi -> Kinerja Karyawan	0.415	0.000	Signifikan
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0.192	0.007	Signifikan
Pelatihan -> Komunikasi	0.498	0.000	Signifikan

Berdasarkan Tabel 5, diketahui bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,235 dan p-value 0,004 (< 0,05). Budaya Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komunikasi dengan koefisien sebesar 0,349 dan p-value 0,001 (< 0,05). Komunikasi sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien terbesar yaitu 0,415 dan p-value 0,000 (< 0,05). Selain itu, Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien 0,192 dan p-value 0,007 ($< 0,05$), serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komunikasi dengan koefisien 0,498 dan p-value 0,000 ($< 0,05$), di mana pengaruh Pelatihan terhadap Komunikasi menjadi yang terbesar pada variabel tersebut.

Tabel 6. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan	0.568	0.559	Sedang
Komunikasi	0.592	0.587	Sedang

Berdasarkan Tabel 6, nilai *R-square* untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,568 dengan *R-square adjusted* sebesar 0,559. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Kerja, Pelatihan, dan Komunikasi mampu menjelaskan 56,8% variasi Kinerja Karyawan, sedangkan 43,2% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai tersebut termasuk dalam kategori sedang. Sementara itu, nilai *R-square* untuk variabel Komunikasi sebesar 0,592 dengan *R-square adjusted* sebesar 0,587, yang berarti Budaya Kerja dan Pelatihan mampu menjelaskan 59,2% variasi Komunikasi, sedangkan 40,8% lainnya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Dengan demikian, model struktural dalam penelitian ini memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik dan tergolong moderat.

Tabel 7. Hasil Relevansi Prediktif (Q^2)

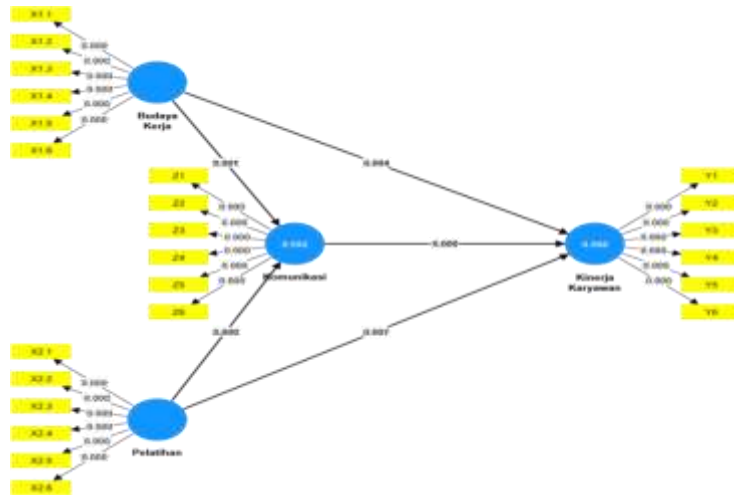
	<i>R-square</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan	0.568	Kuat
Komunikasi	0.592	Kuat

Berdasarkan Tabel 7, diperoleh nilai Q^2 sebesar 0,568 untuk variabel Kinerja Karyawan dan 0,592 untuk variabel Komunikasi. Nilai Q^2 yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik, sehingga mampu memprediksi data observasi secara memadai. Dengan nilai Q^2 yang tergolong cukup tinggi, dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang kuat.

Tabel 8. Hasil Uji Pengaruh tidak langsung

	Original sample (O)	T statistics	P values	Keterangan
Budaya Kerja -> Komunikasi -> Kinerja Karyawan	0.145	2.365	0.018	Signifikan
Pelatihan -> Komunikasi -> Kinerja Karyawan	0.207	4.058	0.000	Signifikan

Berdasarkan Tabel 8, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komunikasi memiliki koefisien sebesar 0,145 dengan T-statistics 2,365 dan p-value 0,018 ($< 0,05$), yang menunjukkan bahwa Komunikasi mampu memediasi hubungan tersebut secara signifikan. Selain itu, pengaruh tidak langsung Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komunikasi memiliki koefisien sebesar 0,207 dengan T-statistics 4,058 dan p-value 0,000 ($< 0,05$), sehingga Komunikasi juga berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut. Karena baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa Komunikasi berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*) dalam hubungan antara Budaya Kerja dan Kinerja Karyawan, serta antara Pelatihan dan Kinerja Karyawan.



Gambar 2. Diagram Outer Model

Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Indomarco Adi Prima cabang Lawang

Berdasarkan hasil analisis *Partial Least Square* (PLS), budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,235 dan p-value 0,004 ($< 0,05$), sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa semakin baik budaya kerja, maka kinerja karyawan akan meningkat. Selain itu, nilai R-square kinerja karyawan sebesar 0,568 menunjukkan bahwa 56,8% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh budaya kerja, pelatihan, dan komunikasi, sehingga budaya kerja memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam model penelitian ini.

Temuan tersebut sejalan dengan teori perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2021), yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem makna bersama dan mekanisme pengendali perilaku karyawan. Budaya kerja yang kuat mampu membentuk sikap kerja yang lebih disiplin dan berorientasi pada hasil. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Putri, Susanti, dan Kurniawan (2023) juga menunjukkan hasil serupa, bahwa budaya kerja yang kuat mampu meningkatkan produktivitas kerja. Selain itu, Hidayat dan Prasetyo (2021) serta Lestari dan Wahyuni (2024) turut membuktikan adanya pengaruh signifikan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Indomarco Adi Prima cabang Lawang

Berdasarkan hasil analisis *Partial Least Square* (PLS), pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,192 dan p-value 0,007 ($< 0,05$). Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan perusahaan, maka kinerja karyawan akan meningkat, sehingga hipotesis diterima. Selain itu, nilai R-square kinerja karyawan sebesar 0,568 menunjukkan bahwa 56,8% variasi kinerja dijelaskan oleh budaya kerja, pelatihan, dan komunikasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan memiliki kontribusi yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja, meskipun pengaruhnya tidak sebesar variabel lainnya dalam model.

Hasil ini sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Raymond A. Noe et al. (2021) menjelaskan bahwa pelatihan yang berkelanjutan mampu meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri karyawan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

Pengaruh budaya kerja terhadap komunikasi karyawan PT Indomarco Adi Prima cabang Lawang

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi karyawan PT Indomarco Adi Prima Cabang Lawang dengan nilai original sample sebesar 0,349, t-statistics 3,286, dan p-value 0,001 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya kerja yang diterapkan, maka semakin baik pula kualitas komunikasi karyawan, sehingga hipotesis diterima. Koefisien jalur yang positif menandakan adanya hubungan searah antara budaya kerja dan komunikasi, di mana nilai-nilai seperti kedisiplinan, kerja sama, keterbukaan, dan tanggung jawab mampu mendukung komunikasi yang lebih efektif, baik secara vertikal maupun horizontal.

Temuan ini sejalan dengan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein (2020), yang menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari nilai dan asumsi dasar yang memengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi dan berkomunikasi. Budaya yang kuat menciptakan kesamaan makna sehingga komunikasi menjadi lebih jelas dan efektif. Selain itu, Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem makna bersama yang mengarahkan perilaku individu, termasuk dalam proses komunikasi organisasi. Budaya yang mendukung keterbukaan akan mendorong komunikasi dua arah yang lebih efektif.

Pengaruh pelatihan terhadap komunikasi karyawan PT Indomarco Adi Prima cabang Lawang

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi karyawan PT Indomarco Adi Prima Cabang Lawang dengan nilai original sample sebesar 0,498, t-statistics 4,801, dan p-value < 0,001. Nilai tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan pelatihan, maka semakin meningkat pula kualitas komunikasi karyawan, sehingga hipotesis diterima. Koefisien jalur yang cukup besar menandakan adanya pengaruh yang kuat antara pelatihan dan komunikasi dalam organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori pengembangan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Raymond A. Noe (2020), yang menyatakan bahwa pelatihan bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan, termasuk kemampuan komunikasi. Pelatihan yang efektif membantu karyawan dalam menyampaikan informasi dan memahami instruksi kerja secara lebih jelas. Selain itu, Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2021) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan sarana pembelajaran yang dapat meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi melalui interaksi, diskusi, dan pertukaran pengalaman antar karyawan.

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan PT Indomarco Adi Prima cabang Lawang

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Indomarco Adi Prima Cabang Lawang dengan nilai original sample sebesar 0,415, t-statistics 4,130 (> 1,96), dan p-value 0,000 (< 0,001). Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif komunikasi yang terjalin dalam organisasi, maka semakin tinggi kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien tersebut mengindikasikan bahwa komunikasi memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam meningkatkan efektivitas kerja, terutama dalam mendukung koordinasi dan pencapaian target operasional perusahaan.

Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan pendapat Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2021) yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja individu karena mampu menciptakan kejelasan peran dan kesamaan pemahaman dalam organisasi. Komunikasi yang efektif membantu karyawan bekerja lebih terarah dan efisien. Selain itu, Fred Luthans (2020) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi berfungsi sebagai penghubung antara tujuan perusahaan dan perilaku karyawan, sehingga komunikasi yang terbuka dan dua arah dapat meningkatkan kualitas kerja serta kolaborasi tim. Hasil penelitian ini didukung oleh Pratama dan Sari (2021) yang menemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Nugroho et al. (2022) juga menunjukkan bahwa komunikasi internal meningkatkan produktivitas kerja pada perusahaan distribusi. Selain itu, Dewi dan Ramadhan (2023) melaporkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan koefisien positif dan $p < 0,05$.

Namun demikian, Wijaya (2024) menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kinerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan sistem kerja yang diterapkan.

Peran komunikasi sebagai variabel mediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Indomarco Adi Prima cabang Lawang

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komunikasi memediasi secara positif dan signifikan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Indomarco Adi Prima Cabang Lawang. Berdasarkan uji *specific indirect effect*, diperoleh nilai original sample sebesar 0,145 dengan t-statistics 2,365 (> 1,96) dan p-value 0,018 (< 0,05), sehingga hipotesis mediasi diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja tidak hanya

berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan kualitas komunikasi dalam organisasi. Dengan demikian, komunikasi berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan pendapat Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama yang memengaruhi perilaku dan interaksi anggota organisasi. Budaya yang positif akan membentuk pola komunikasi yang lebih terbuka dan konstruktif, sehingga mendukung pencapaian kinerja. Selain itu, Fred Luthans (2020) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan media utama dalam mentransmisikan dan menginternalisasi nilai-nilai budaya organisasi kepada karyawan. Tanpa komunikasi yang efektif, nilai budaya seperti disiplin dan kerja sama tidak dapat diterapkan secara optimal dalam praktik kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh Sari dan Prabowo (2021) yang menemukan bahwa komunikasi memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian Rahman et al. (2022) juga menunjukkan bahwa komunikasi berperan sebagai mediator parsial antara budaya organisasi dan kinerja. Selain itu, Dewi dan Kurniawan (2023) melaporkan bahwa komunikasi memiliki peran mediasi yang signifikan dengan nilai $p < 0,05$.

Namun demikian, Wijayanti (2024) menyatakan bahwa komunikasi hanya memiliki peran mediasi yang lemah dan faktor kepemimpinan lebih dominan dalam memengaruhi kinerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa kekuatan peran mediasi komunikasi sangat dipengaruhi oleh struktur dan konteks organisasi.

Peran komunikasi sebagai dalam memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Indomarco Adi Prima cabang Lawang

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komunikasi memediasi secara positif dan signifikan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Indomarco Adi Prima Cabang Lawang. Berdasarkan uji *specific indirect effect*, diperoleh nilai original sample sebesar 0,207 dengan t-statistics 4,058 ($> 1,96$) dan p-value 0,000 ($< 0,001$), sehingga hipotesis mediasi diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan kualitas komunikasi dalam organisasi. Dengan demikian, komunikasi berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan pendapat Raymond A. Noe et al. (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan bertujuan meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan karyawan yang tercermin dalam perilaku kerja, termasuk kemampuan komunikasi. Pelatihan yang efektif membantu karyawan berkoordinasi dan menyampaikan informasi secara lebih jelas. Selain itu, Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2021) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan sarana utama dalam mengimplementasikan hasil pelatihan ke dalam praktik kerja sehari-hari, sehingga informasi terkait tugas dan target dapat tersampaikan secara efektif. Hasil penelitian ini didukung oleh Putri et al. (2022) yang menunjukkan bahwa komunikasi berperan sebagai mediator parsial dengan nilai koefisien mediasi sebesar 0,189 dan $p < 0,01$. Selain itu, Kurniawan dan Dewi (2023) melaporkan bahwa komunikasi secara signifikan menjembatani hubungan antara pelatihan dan kinerja.

Namun demikian, Hidayat dan Prasetyo (2023) menemukan bahwa komunikasi tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karena pelatihan lebih berfokus pada aspek teknis. Lestari (2024) juga menyatakan bahwa komunikasi hanya berperan sebagai mediator lemah dan faktor motivasi kerja lebih dominan. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa peran mediasi komunikasi dipengaruhi oleh desain dan materi pelatihan serta karakteristik organisasi.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Indomarco Adi Prima Cabang Lawang. Pelatihan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi, serta pelatihan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi. Komunikasi sendiri terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, komunikasi berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam pengaruh budaya kerja terhadap kinerja serta dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau gaya kepemimpinan agar model penelitian menjadi lebih komprehensif, serta melakukan penelitian pada cabang atau perusahaan yang berbeda dengan jumlah responden yang lebih besar agar hasilnya lebih luas dan representatif, dan dapat mempertimbangkan

penggunaan metode kualitatif seperti wawancara atau observasi untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam. Sementara itu, pihak pimpinan perusahaan disarankan untuk terus memperkuat budaya kerja yang positif, meningkatkan kualitas dan relevansi program pelatihan secara rutin, membangun komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan, memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan saran, serta melakukan evaluasi kinerja secara berkala guna mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Referensi

1. Chandra, R. M., Sudhianto, M. K., & Adriana, E. (2023). Faktor-Faktor Komunikasi (Yang Perlu Dimiliki) Generasi Z dalam Mempersiapkan Karir. *Student Research Journal*, 1(3), 349–361. <https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i3.345>
2. Dewi, N. P. A., & Ramadhan, F. (2023). Komunikasi organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 45–56. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jim/article/view/61234>
3. Dirgantara, S. A., & Prijati. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RS Mata Fatma. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 12(1), 1–17.
4. Fanggidae, S. E. L. R. E., Maak, C. S., & Nursiani, N. P. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan KSP Kopdit Sehati Ba'a di Kabupaten Rote Ndao. *GLory: Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*, 5(1), 207–220. <https://doi.org/10.35508/glory.v5i1.13189>
5. Hau, A. R. D., Timuneno, T., Salean, D. Y., & Nursiani, N. P. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada CV. Donna Mandiri Cabang Lasiana Kota Kupan. *GLory: Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*. *Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 4(1), 107–118. <https://doi.org/10.35508/glory.v4i1.10367>
6. Hidayat, R., & Prasetyo, D. A. (2023). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan tanpa peran mediasi komunikasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 26(3), 201–212. <https://doi.org/10.24914/jeb.v26i3.5987>
7. Indofood Group. (2023). *Indofood Annual Report*. PT Indofood Sukses Makmur Tbk.
8. Lestari, M. (2024). Komunikasi sebagai mediator lemah antara pelatihan dan kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 13(1), 33–44. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jrm/article/view/9456>
9. Luthans, F. (2020). *Organizational Behavior* (13th ed.). New York: McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/organizational-behavior-luthans/M9781260048893.html>
10. Muspawi, M., Aryati, D., Gulo, C. A., & Hasanah, H. (2023). Konsep Dasar Komunikasi Organisasi. *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, 12(2), 58–66.
11. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/fundamentals-human-resource-management-noe/M9781260071174.html>
12. Nugroho, A., Susanto, H., & Wijaya, R. (2022). Komunikasi internal dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan perusahaan distribusi. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(2), 120–132. <https://doi.org/10.22219/jmb.v9i2.19845>
13. Oktaviani, E. (2022). *Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Biro Administrasi Umum dan Kepegawaian UIN Jakarta)*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
14. Pratama, A. R., & Sari, D. P. (2021). Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 1–11. <https://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/3589>
15. Putri, N. L., Wibowo, A., & Santoso, B. (2022). Peran komunikasi dalam memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 15(2), 140–152. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i2.36521>
16. Rahayu, S. T., & Ismail, I. (2024). Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Suksesnya Suatu Perusahaan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12), 1–10.
17. Rahman, A., Setiawan, D., & Yusuf, M. (2022). Budaya kerja dan kinerja karyawan: Peran mediasi komunikasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 55–67. <https://doi.org/10.9744/jmk.24.1.55-67>
18. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (Fifteenth). Prentice Hall.
19. Sari, M., & Prabowo, T. (2021). Budaya kerja, komunikasi, dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 987–999. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p987-999>
20. Simarmata, N. I. P. P., R. D., Purba, & Bona. (2021). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
21. Tarigan, N. L. L., Radito, T. A., & Purnamawati, A. (2021). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Optimal*, 18(2), 94–104.
22. Wijaya, R. (2024). Kepuasan kerja sebagai mediator antara komunikasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi*, 12(1), 66–78. <https://journal.uin.ac.id/jms/article/view/11234>
23. Wijayanti, E. (2024). Budaya kerja dan kinerja karyawan: Uji peran komunikasi dan kepemimpinan. *Jurnal Riset SDM*, 8(2), 101–114. <https://doi.org/10.32528/jrsdm.v8i2.9142>