

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI, LINGKUNGAN
KERJA, TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI KASUS
PT JASA RAHARJA KANWIL ACEH**

TESIS

Untuk memenuhi Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Oleh :

Fitra Lutfi Sukmana

NIM: 20402300515

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI, LINGKUNGAN
KERJA, TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI KASUS
PT JASA RAHARJA KANWIL ACEH**

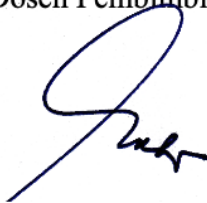
Disusun Oleh :

Fitra Lutfi Sukmana

NIM: 20402300515

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian proposal tesis
Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Mei 2025
Dosen Pembimbing,



(Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si)

NIK. 210490020

LEMBAR PENGUJIAN

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI, LINGKUNGAN KERJA, TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI KASUS PT JASA RAHARJA KANWIL ACEH

Disusun Oleh:

**Fitra Lutfi Sukmana
NIM: 20402300515**

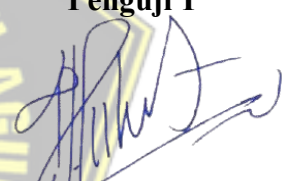
Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 17 Juli 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing


Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
NIK. 210490020

Penguji I

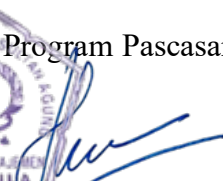

Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Penguji II


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal Juli 2025

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fitra Lutfi Sukmana

NIM : 20402300515

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI, LINGKUNGAN
KERJA, TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI KASUS
PT JASA RAHARJA KANWIL ACEH**

merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik. Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lain, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.

Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, Mei 2025

Yang membuat pernyataan,


Fitra Lutfi Sukmana

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fitra Lutfi Sukmana

NIM : 20402300515

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Manajemen

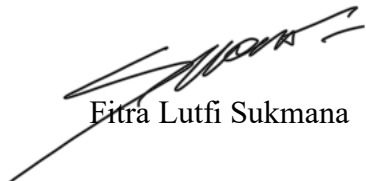
Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Pengaruh Pelatihan dan Pengembang, Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus PT Jasa Raharja Kanwil Aceh“. dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Mei 2025

Yang menyatakan



Fitra Lutfi Sukmana

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Keberhasilan tidak terletak pada keberuntungan, melainkan pada persiapan yang tekun”

(Anonim).

“Keberhasilan adalah perjalanan panjang dari satu kegagalan ke kegagalan berikutnya tanpa kehilangan semangat”

(Winston Churchill)

“Kesuksesan bukanlah akhir dari perjalanan, melainkan awal dari pencapaian yang lebih besar”

(Nelson Mandela)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

“Bapak dan ibu yang telah memberikan dukungan dan do’anya, istriku dan anak-anakku yang selalu memotivasi selama dalam penyusunan tesis ini, kepada saudara dan teman-temank”

ABSTRAK

Fitra Lutfi Sukmana. NIM: 20402300515. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Pegawai, Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus PT Jasa Raharja Kanwil Aceh. Program Magister (S2) Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Kinerja pegawai pada sebuah perusahaan memiliki faktor penting, akan tetapi kinerja pegawai mengalami banyak kendala-kendala di lapangan karena kurangnya pelatihan dan pengembangan atau karena lingkungan kerja yang tidak mendukung serta rendahnya motivasi kerja pegawai maka kemudian perlu dilakukan upaya penelitian untuk mencari ada tidaknya hubungan pengaruh antara variabel-variabel penting yang disebutkan terhadap kinerja pegawai.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatif. Penelitian ini bertempat di PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh dengan sampel penelitian 58 pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (Partial Least Square).

Hasil penelitian 1) ada pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan nilai p value $0,003 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(2,860) > 1,96$. 2) ada pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Berdasarkan nilai P-Values $0,028 < 0,05$ dan nilai t-statistics positif $(2,079) > 1,96$. 3) Ada pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan nilai P-Values sebesar $0,030 < 0,05$ dan nilai T-Statistics positif $(2,019) > 1,96$. 4) ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai berdasarkan nilai P-Values $0,045 < 0,05$ dan nilai t-statistics positif $(2,085) > 1,96$ 5) ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai berdasarkan nilai P-Values $0,001 < 0,05$ ditambah dengan nilai t-statistics positif $(3,049) > 1,96$ (6) Ada pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai. Berdasarkan nilai P-Values $0,005 < 0,05$ dan nilai t-statistics positif $(2,268) > 1,96$ (7) ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai hal ini berdasarkan nilai P-Values sebesar $0,040 < 0,05$ ditambah dengan nilai t-statistics positif $(3.148) > 1,96$.

ABSTRACT

Fitra Lutfi Sukmana. NIM: 20402300515. The Influence of Employee Training and Development, Work Environment, on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable Case Study of PT Jasa Raharja Kanwil Aceh. Master Program (S2) Management, Sultan Agung Islamic University, Semarang.

Employee performance in a company has important factors, however employee performance experiences many obstacles in the field due to lack of training and development or because of an unsupportive work environment and low employee work motivation, then research efforts need to be carried out to find out whether there is a relationship between the important variables mentioned on employee performance.

The research approach used in this study is a quantitative method with an explanatory approach. This study took place at PT Jasa Raharja, Aceh Province Regional Office with a research sample of 58 employees. The data collection technique used a questionnaire. In this study, data analysis used the SEM-PLS method with SmartPLS (Partial Least Square) software.

Research results 1) there is an influence of training and development on work motivation. Based on the p-value of $0.003 < 0.05$ plus a positive T-Statistics value $(2.860) > 1.96$. 2) there is an influence of the work environment on work motivation. Based on the P-Values value of $0.028 < 0.05$ and a positive t-statistics value $(2.079) > 1.96$. 3) There is an influence of training and development on employee performance. Based on the P-Values value of $0.030 < 0.05$ and a positive T-Statistics value $(2.019) > 1.96$. 4) there is an influence of the work environment on employee performance based on the P-Values of $0.045 < 0.05$ and a positive t-statistics value $(2.085) > 1.96$ 5) there is an influence of work motivation on employee performance based on the P-Values of $0.001 < 0.05$ plus a positive t-statistics value $(3.049) > 1.96$ (6) There is an influence of training and development on performance through employee work motivation. Based on the P-Values of $0.005 < 0.05$ and a positive t-statistics value $(2.268) > 1.96$ (7) there is an influence of the work environment on performance through employee work motivation, this is based on the P-Values of $0.040 < 0.05$ plus a positive t-statistics value $(3.148) > 1.96$.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat hidayah dan karunia-Nya, shalawat serta salam tetap tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW. sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Pegawai, Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus PT Jasa Raharja Kanwil Aceh”. Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H.,M.Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan arahan dan motivasinya kepada penulis.
4. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat kepada penulis.

5. Kepada kedua orang tua yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
6. Istri dan anakku yang senantiasa memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan support dan semangat dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
7. Kepada semua pihak yang berkontribusi baik secara fisik maupun non fisik dalam menyelesaikan penulisan tesis ini yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna, baik dalam materi maupun tata cara penulisannya. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna penyempurnaan tesis ini. Demikian penulis ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Semarang, Mei 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN LEMBAR PENGUJIAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Pelatihan dan Pengembangan Pegawai.....	9
2.2. Lingkungan Kerja	13
2.3. Kinerja Pegawai	16
2.4. Motivasi Kerja	18
2.5. Pengembangan Hipotesis.....	26
2.6. Kerangka Konseptual	30

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	31
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	31
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian	32
3.4. Variabel Operasional dan Indikator	33
3.5. Teknik Pengumpulan Data	33
3.6. Teknik Analisis Data	34

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data	38
4.2. Karakteristik Responden	38
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian	39
4.4. Analisis Partial <i>Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM).....	44
4.5. Pembahasan	55

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan.....	66
5.2. Saran	68

DAFTAR PUSTAKA	69
----------------------	----

LAMPIRAN	73
----------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2020-2024.....	2
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	33
Tabel 3.2	Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS	36
Tabel 4.1	Karakteristik Responden.....	38
Tabel 4.2	Deskripsi Pelatihan dan Pengembangan Pegawai	39
Tabel 4.3	Deskripsi Lingkungan Kerja Pegawai	40
Tabel 4.4	Deskripsi Motivasi Kerja Pegawai	41
Tabel 4.5	Deskripsi Motivasi Kerja Pegawai	43
Tabel 4.6	<i>Evaluasi Loading Factor</i>	45
Tabel 4.7	Nilai <i>Cross Loading</i>	46
Tabel 4.8	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	47
Tabel 4.9	<i>Fornell Larckel Criterion</i>	47
Tabel 4.10	<i>Composite Reliability dan Cronbach Alpha</i>	48
Tabel 4.11	Nilai <i>R-Square</i>	49
Tabel 4.12	Nilai <i>F-Square</i>	50
Tabel 4.13	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	51
Tabel 4.14	Path Coeffisien.....	52
Tabel 4.15	Spesific Indirect Effect	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	30
Gambar 4.1 Full Model Struktural Partial Least Square	44
Gambar 4.2 Full Model Struktural Partial Least Square (Inner Model).....	49



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Permohonan Penelitian
- Lampiran 2 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3 Tabulasi Penelitian
- Lampiran 4 Analisis Data



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Guna menjamin kesejahteraan masyarakat terutama untuk meringankan beban hidup masyarakat akibat korban kecelakaan lalu lintas, pemerintah mendirikan perusahaan asuransi kecelakaan lalu lintas. Sebagai wujud dari niat tersebut adalah dengan mendirikan Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Jasa Raharja. Asuransi adalah istilah yang digunakan untuk merujuk pada tindakan, sistem atau bisnis dimana perlindungan finansial untuk jiwa, properti, kesehatan dan lain sebagainya mendapat penggantian dari kejadian-kejadian yang tidak dapat diduga yang dapat terjadi seperti, kematian, kehilangan, kerusakan atau sakit, dimana melibatkan pembayaran premi secara teratur dalam jangka waktu tertentu sebagai ganti polis yang menjamin perlindungan tersebut.

Berdasarkan studi awal di PT Jasa Raharja Kanwil Aceh sebagai sebuah BUMN yang mengutamakan pelayanan tentu sangat mengedepankan kinerja karyawan yang professional dan kompeten. Akan tetapi Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ada di PT Jasa Raharja Kanwil Aceh adalah menilai kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai dikatakan penting karena dengan melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketetapan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja secara keseluruhan. Selain itu, hasil penilaian kinerja pegawai

akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai pada kantor PT Jasa Raharja Kanwil Aceh yakni sudah cukup baik tetapi masih perlu ditingkatkan lagi pelaksanaan tugas dan kompetensi kerja dari para pegawai. Kenyataan yang ada bahwa diantara para pegawai masih ada para pegawai yang sering menunggu perintah dalam menjalankan tugas, kurangnya motivasi para pegawai untuk melaksanakan tugas, kurangnya kesadaran pegawai dalam melaksanakan tugas. Hal tersebut diatas tentunya sangat merugikan pegawai itu sendiri dan instansi yang bersangkutan. Semua itu karena kurangnya perhatian pegawai terhadap tugas yang diberikan serta tanggung jawabnya sebagai aparatur negara.

Berdasarkan studi awal berdasarkan laporan pada tahun 2020-2024 akan disajikan sebagai fenomena awal penelitian. Berikut data kinerja PT Jasa Raharja Kanwil Aceh yang disajikan dalam bentuk tabel 1.1:

Tabel 1.1.Data Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2020-2024

Tahun	Jumlah Pegawai	Rata rata Skor Nilai	Kategori
2020	90	80,65%	Baik
2021	81	64,68%	Kurang
2022	90	73,86%	Cukup
2023	91	81,66%	Baik
2024	80	62,55%	Kurang

Sumber: PT Jasa Raharja Kanwil Aceh

Berdasarkan tabel 1.1 bahwa persentase hasil penilaian kinerja karyawan atau *employee performance* PT Jasa Raharja Kanwil Aceh belum sesuai apa yang diharapkan yaitu mendapatkan predikat sangat baik 90%. Selain itu, pada tahun 2020 sampai dengan 2024 , persentase hasil kinerjanya cenderung naik turun tidak

stabil, namun pada tahun 2021 mengalami penurunan. Dalam kuantitas kerjanya, pegawai diharapkan dapat mencapai target yang sudah direncanakan sebelumnya. Pencapaian target pegawai tersebut dapat dilihat dari hasil penilaian sasaran kinerja pegawai (SKP). Penilaian SKP tersebut akan dijadikan penilaian kuantitas oleh kantor PT Jasa Raharja Kanwil Aceh. Kuantitas merupakan banyaknya pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam waktu satu hari kerja. Kualitas adalah ketaatan karyawan sesuai prosedur, disiplin, dan dedikasinya terhadap organisasi.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan pegawai. Simamora (2014) pelatihan dan pengembangan adalah dua istilah yang kadang-kadang digunakan secara bersama-sama maupun secara bergantian. Pelatihan (*training*) mengandung maksud untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan/keterampilan serta merubah sikap/perilaku karyawan ke arah yang produktif. Pengembangan (*development*) dapat diasosiasikan dengan kebutuhan masa depan karyawan dan organisasi perusahaan. Pelatihan dan pengembangan mempunyai manfaat pada karier jangka panjang karyawan, untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.

Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini dan masa yang akan datang. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara

lebih baik. Pengembangan mewakili investasi pengembangan yang berorientasi masa depan pada diri karyawan. Baik karyawan manajerial maupun non manajerial barangkali akan lebih banyak menerima pelatihan yang bersifat teknis dibandingkan dengan manajer yang lebih banyak menerima pengembangan dalam bentuk keterampilan konseptual atau analitis dan keterampilan hubungan manusiawi untuk memperdalam wawasan mereka guna membawa rekrutmen pada tujuan yang strategis dan spesifik.

Hasibuan (2017) dengan adanya pelatihan dan pengembangan, maka produktivitas dan kinerja karyawan dapat meningkat, hal dikarenakan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan membentuk dan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan, sehingga diharapkan dengan semakin sering program pelatihan dan pengembangan dilaksanakan semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerjanya.

Selain pelatihan yang dilakukan, lingkungan kerja juga menjadi faktor dalam meningkatkan kinerja pegawai. Lingkungan kerja mengarah kepada beberapa aspek di antaranya manajemen, struktur organisasi, dan deskripsi kerja, kebebasan, lingkungan fisik yang memuaskan seperti tempat ibadah, ruang kerja yang nyaman, jam kerja sesuai tugas, dan fasilitas-fasilitas pendukung tugas-tugas karyawan. Organisasi selaku induk kerja harus menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif yang mampu memancing para karyawan untuk bekerja secara produktif. Lingkungan kerja secara nyaman akan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan memberikan kesan pada akhirnya karyawan akan mempunyai kinerja yang baik.

Karyawan mengharapkan adanya lingkungan kerja yang nyaman dan bisa memanjakan karyawan dalam bekerja. Lingkungan yang tidak sehat dan tidak nyaman akan menurunkan tingkat produktifitas maupun moral pegawai sehingga akan mempengaruhi tujuan organisasi. Kondisi lingkungan kerja yang tidak sehat dapat menyebabkan para karyawan mudah stress, tidak semangat untuk bekerja, datang terlambat, demikian juga sebaliknya apabila lingkungan kerja itu sehat maka para karyawan tentunya akan akan semangat dalam bekerja, tidak mudah sakit, mudah untuk konsentrasi sehingga pekerjaan menjadi cepat selesai sesuai dengan target.

Motivasi kerja juga memiliki andil besar dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Motivasi hakikatnya merupakan kondisi mental yang memberikan dorongan untuk melakukan tindakan serta kekuatan yang mengacu pada pemberian kepuasan. Hal ini dimaksudkan bahwa motivasi dapat menjadi pemicu seseorang dalam melakukan sikap, perilaku serta perbuatan secara sadar. Keinginan dari seorang karyawan merupakan suatu hal yang tidak dapat diamati dalam wujud nyata karena merupakan sesuatu yang hanya dapat diambil kesimpulannya dari perilaku secara nyata. Karena motivasi merupakan akibat dari tindakan atau perilaku seseorang yang terdapat perbedaan masing-masing ketika menonjolkan motivasi dengan dorongan yang berbeda.

Menurut Fauzia Agustini (2019) dijelaskan jika motivasi kerja merupakan kegiatan yang menyebabkan karyawan menyelesaikan tugasnya dengan rasa semangat, rela serta penuh dengan tanggung jawab. Afandi (2018), mengenai motivasi kerja merupakan keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang

karena mendapat inspirasi, semangat, serta dorongan untuk melakukan aktifitas dengan ikhlas, senang hati, serta sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dilakukan mendapatkan hasil yang baik serta berkualitas.

Berdasar penelitian terdahulu antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan masih terdapat kontradiksi. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh pada kinerja pegawai (Ferliani, dkk, 2023), Demikian halnya Yuliantari (2020) bahwa lingkungan kerja berpengaruh pada kinerja pegawai LLDIKTI Wilayah III Jakarta. Sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh pada kinerja pegawai sebagaimana dalam penelitian (Santi, 2024).

Berdasarkan uraian masalah yang terjadi berkenaan dengan kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Kanwil Aceh, kemudian perlu dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Pegawai, Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus PT Jasa Raharja Kanwil Aceh”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasar fenomena lapangan dan research gap, masalah penelitian adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai melalui pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja dan motivasi kerja. pertanyaan penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai di PT Jasa Raharja Kanwil Aceh
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai di PT Jasa Raharja Kanwil Aceh

3. Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Kanwil Aceh
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Kanwil Aceh
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Kanwil Aceh
6. Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai PT Jasa Raharja Kanwil Aceh
7. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai PT Jasa Raharja Kanwil Aceh

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini diantaranya adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Kanwil Aceh
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai di PT Jasa Raharja Kanwil Aceh
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Kanwil Aceh
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Kanwil Aceh
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Kanwil Aceh

6. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai PT Jasa Raharja Kanwil Aceh
7. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai PT Jasa Raharja Kanwil Aceh

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memperkuat secara teoritis tentang permasalahan pengaruh pelatihan dan pengembangan pegawai, lingkungan kerja, terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Manfaat bagi perusahaan

Manfaat bagi perusahaan adalah menjadi bahan informasi bagi pimpinan PT Jasa Raharja Kanwil Aceh berkenaan dengan permasalahan kinerja pegawai dan motivasi serta lingkungan kerja yang selama ini terjadi.

2. Manfaat bagi perguruan tinggi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumbangsih ilmiah, sehingga khasanah keilmuan bidang manajemen sumber daya manusia semakin banyak literasinya.

3. Manfaat bagi peneliti yang lain

Adapun manfaat bagi peneliti adalah pengembangan ilmu pengetahuan untuk dijadikan rujukan referensi ilmiah bidang manajemen sumberdaya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Menurut Rivai dan Simamora dalam Meldona dan Siswanto (2022) pelatihan (*training*) adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Handoko (2020) pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan tertentu, terinci dan rutin. Kegiatan pelatihan merupakan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia

Dari pengertian tersebut pelatihan dapat disimpulkan sebagai suatu proses yang didalamnya terdapat suatu kegiatan yang bertujuan untuk pengembangan serta perbaikan kinerja para peserta pelatihan dalam meningkatkan tujuan-tujuan organisasional yang bersangkutan.

Pengembangan pegawai adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan pegawai adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk

mengubah perilaku orang yang terdiri dari pengetahuan kecakapan dan sikap (Moekijat; 2020)

Robert L. Manthis mendefinisikan pengembangan pegawai sebagai kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan pegawai guna pertumbuhan yang berkesinambungan didalam organisasi. Pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan maupun kemampuan. Pengembangan pegawai adalah usaha untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan tujuan lebih efektif dan efisien (Heldjrachman dan Husnan; 2019)

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang bertujuan untuk memajukan pegawai sehingga dapat mengubah perilaku pegawai terhadap pekerjaannya, baik dari segi sikap, pengetahuan maupun kemampuan

Meldona dan Siswanto (2021) ada banyak metode yang dapat digunakan bagi pelatihan dan pengembangan karyawan. Metode yang dipilih hendaklah disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan, antara lain.

1. *On the Job Training*

On the Job Training (OJT) disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan yaitu dengan cara pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam

kondisi pekerjaan riil, dibawah bimbingan/arahan yang berpengalaman atau supervisor

2. Rotasi Pekerjaan

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja satu ke lainnya. Setiap perpindahan biasanya didahului pemberian instruksi kerja.

3. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik off the job training. Asistensi dan kerja sambil disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi tentang pekerjaan

4. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Materi instruksional yang direncanakan secara tepat dapat digunakan untuk melatih dan mengembangkan para karyawan. Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video. Beberapa prinsip belajar tercakup dalam tipe pelatihan ini

5. Case Study

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi, menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik dan

mengimplementasikan solusi tersebut. Peranan instruktur adalah sebagai katalis dan fasilitator.

6. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Kedua, simulasi komputer. Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer yang mungkin tidak boleh menggunakan metode trial and error untuk mempelajari pembuatan keputusan.

7. Praktik Laboratorium

Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan ketrampilan interpersonal. Bentuk populer dari pelatihan ini adalah pelatihan kepekaan yang mencoba meningkatkan kepekaan seseorang terhadap perasaan orang lain.

8. Pelatihan Tindakan (Action Learning)

Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam perusahaan).

9. Behavior Modeling

Sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar dimana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah.

10. Outdoor Oriented Program

Program ini biasanya dilakukan di suatu wilayah terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan diluar kantor dengan kemampuan di ruang kelas.

2.2. Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito dalam Nuraini (2023) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (Isyandi, 2014)

Menurut (Simanjuntak, 2023) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut (Mardiana, 2015:78) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam

penyelesaian tugas yang bebaskan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki dua dimensi, yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik sebagai aspek yang berkaitan dengan kondisi tempat atau ruang kerja, serta peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Indikator lingkungan kerja fisik menurut meliputi (1) pencahayaan, (2) pewarnaan, (3) kebersihan, (4) sirkulasi udara, (5) tata letak, dan (6) keamanan.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik menggambarkan situasi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun sesama rekan kerja. lingkungan kerja non fisik memiliki potensi untuk membentuk perilaku pegawai (Tarijan et al., 2022). Indikator lingkungan kerja non fisik meliputi: (1) hubungan antar pegawai, (2) hubungan atasan dengan bawahan, (3) kerjasama antar pegawai.

Menurut (Suwatno dan Priansa, 2020) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.

1. Faktor Lingkungan Fisik

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi:

- a. Rencana Ruang Kerja Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.
- b. Rancangan Pekerjaan Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.
- c. Kondisi Lingkungan Kerja Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.
- d. Tingkat Visual Privacy dan Acoustical Privacy Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi karyawannya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai “keleluasan pribadi” terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan acoustical berhubungan dengan pendengaran

2. Faktor Lingkungan Psikis

Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

- a. Pekerjaan Yang Berlebihan Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

- b. Sistem Pengawasan Yang Buruk Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidak puasaan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.
- c. Frustrasi Frustrasi dapatberdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apanbila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.
- d. Perubahan-Perubahan Dalam Segala Bentuk Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

2.3. Kinerja Pegawai

Persoalan kinerja merupakan suatu persoalan yang masih tetap menjadi perhatian utama dalam kehidupan berorganisasi, karena kinerja merupakan suatu pencapaian prestasi oleh seseorang, kelompok, organisasi yang pada akhirnya sebagai indikator untuk mengukur pencapaian tujuan dari suatu organisasi itu sendiri.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mulyadi, 2016). Sedangkan menurut Fahmi (2014), definisi kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai

dalam menjalankan tugas kewajibannya (Tjihno Windryanto, 2024). Pekerjaan yang terselesaikan akan menentukan seberapa baiknya kinerja seorang pegawai.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disintesis bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh individu. Kinerja merupakan suatu perilaku dari proses dari apa yang dilakukan oleh individu dalam periode tertentu. Kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai individu yang merupakan manifestasi dari motivasi, kemampuan dan dapat diukur atau dinilai hasil yang dicapai. Oleh sebab itu sangat diperlukan standar dan cara dari pengukuran atau penilaian kinerja tersebut (Syahrudin, Husni & Munawar T, 2020).

Menurut Rivai dan Sagala (2019) terdapat beberapa indikator kinerja pegawai yaitu:

1. Kuantitas kerja meliputi Pencapaian kerja sesuai dengan tugas dan Pencapaian kerja yang melebihi target
2. Kualitas kerja meliputi hasil proses pekerjaan dan Optimalisasi secara berkala
3. Ketepatan waktu meliputi Waktu penyelesaian pekerjaan dan Ketersediaan waktu menyelesaikan pekerjaan secepatnya
4. Penekanan biaya meliputi Efisiensi biaya produksi dan Penggunaan teknologi
5. Pengawasan meliputi Intensitas pengawasan dari pimpinan dan Efektivitas pengawasan dari pimpinan
6. Hubungan antar pegawai meliputi kerjasama antar sesama pegawai dan kerjasama antar pegawai dengan pimpinan

Selain itu, indikator kinerja dapat diukur dari beberapa hal, antara lain (Mangkunegara, 2016) yaitu : 1) Kuantitas kerja, merupakan kepuasan dalam

bekerja dan kecepatan dan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, 2) Tanggung jawab, merupakan sarana dan prasarana, keputusan yang diambil dan hasil kinerja, 3) Kualitas kerja, merupakan kerapihan saat bekerja, keberhasilan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan kemampuan menangani masalah pekerjaan, 4) Inisiatif, merupakan dorongan dalam diri untuk melakukan sesuatu, 5) Kerjasama, merupakan kekompakan yang terjalin antar pegawai.

2.4. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah faktor atau suatu hal yang mendorong seseorang untuk berbuat atau melakukan aktivitas tertentu, oleh karenanya motivasi sering disebut juga sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sutrisno, 2017). Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang dapat memunculkan kegairahan seseorang agar mau bekerjasama, bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk memunculkan kepuasan (Hasibuan, 2016). Motivasi merupakan keinginan karyawan untuk melakukan sesuatu yang diberikan dan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab. Motivasi yang baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan, selain faktor motivasi kedisiplinan juga mempengaruhi kinerja karyawan dimana karyawan yang sering datang telat dan tidak masuk maka target kerjanya tidak tercapai. Indikasi masalah kinerja karyawan juga disebabkan oleh rendahnya motivasi yang diterima karyawan. Ditengah beban kerja yang dimiliki oleh karyawan diperlukan motivasi dari seorang pemimpin yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi yang

tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan dan peningkatan produktivitas, dan pada akhirnya akan mencapai tujuan perusahaan (Pawirosumarto 2017).

Teori motivasi menyarankan kebutuhan psikologis (intrinsik) dan kelangsungan hidup (ekstrinsik) (Robbins & Judge, 2015). Secara spesifik, motivasi intrinsik didefinisikan sebagai jenis motivasi yang didasarkan pada minat alami individu dalam berbagai kegiatan dengan tantangan dan keunikan. Itu tidak melibatkan imbalan eksternal, melainkan ekspresi individu mengenai diri mereka sendiri dan minat mereka (Ryan & Deci, 2020). Sebaliknya, motivasi ekstrinsik dipicu oleh faktor eksternal yang terutama bersifat finansial. Ini juga dikenal sebagai hasil kinerja suatu kegiatan, yang meliputi penghargaan finansial, promosi, dan penilaian kinerja. Banyak teori yang dianggap universal untuk memprediksi dan memahami kebutuhan yang ingin dicapai karyawan dalam motivasi dan pemenuhannya sebagai panduan prioritas dalam pekerjaan mereka (Mojolou, Thomas & Sung, 2018).

Motivasi selalu dikaitkan dengan banyak teori terkemuka, masing-masing dengan konsep dan keadaan berbeda yang memengaruhi kinerja dan kepuasan (Ryan & Deci, 2020). Secara umum teori motivasi kerja dibagi menjadi tiga pendekatan utama (Luthans, 2015), diantaranya:

1. Teori Motivasi Abraham Maslow

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Needs Hierarchy Theory (A Theory of Human Motivation)* atau teori Motivasi Hierarchy Kebutuhan Maslow. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang, artinya jika kebutuhan yang pertama telah

terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga, dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Jenjang/hierarchy kebutuhan menurut Abraham Maslow adalah (Hasibuan, 2017):

a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*)

Kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan mempertahankan hidup ini adalah makan, minum dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja dengan giat. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh orang mencakup misalnya: Pengkondisian udara dan cahaya, gaji dan upah (sama atau lebih besar dibanding upah minimal regional (UMR), kondisi kerja dan sebagainya

b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety and security needs*)

Apabila kebutuhan fisiologis cukup dipenuhi, maka kebutuhan pada tingkat berikutnya yang lebih tinggi yakni kebutuhan akan rasa aman, mulai mendominasi kebutuhan manusia. Kebutuhan keamanan harus dilihat dari arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik akan tetapi keamanan fisiologis dan perlakuan adil dalam pekerjaan atau jabatan seseorang. Kebutuhan ini mencakup misalnya: keamanan, keselamatan kerja, kesehatan, perlindungan, peningkatan gaji/upah dan kondisi kerja.

c. Kebutuhan sosial (*Affiliation or acceptance needs*)

Kebutuhan sosial dibutuhkan karena merupakan alat untuk berinteraksi sosial, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat dilingkungkannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan hidup berkelompok.

d. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem or status needs*)

Kebutuhan akan penghargaan dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise ini timbul karena adanya prestasi. Namun tidak selamanya demikian, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan akan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestasi dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Kebutuhan aktualisasi adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

2. Teori Motivasi Dauglas McGregor

Dauglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia, pandangan pertama negatif disebut Teori X dan yang kedua positif disebut teori Y. Menurut teori X ada empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah:

- a. Pada dasarnya karyawan tidak menyukai pekerjaan sebisa mungkin menghindar.

- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- d. Sebagai karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Sedangkan menurut teori Y terdapat empat asumsi positif sebagai berikut:

- a. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, dan tanggung jawab
- d. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

3. Teori Motivasi Frederick Herzberg

Herzberg (dalam Notoatmodjo, 2019) mengembangkan 2 (dua) faktor teori motivasi yang mempengaruhi seseorang dalam tugas atau pekerjaannya, yaitu “*dissatisfiers* dan *satisfiers* atau *hygiene* dan *motivator* atau *extrinsic factors* dan *intrinsic factors*” pengertian dari masing-masing kebutuhan adalah sebagai berikut:

- a. Satisfiers atau motivators atau intrinsic factors meliputi kebutuhan psikologis seseorang, yaitu serangkaian kondisi instrinsik. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pegawai dan akhirnya dapat menghasilkan prestasi yang tinggi. Faktor kepuasan (satisfiers) mencakup antara lain prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju serta pekerjaan itu sendiri.
- b. Dissatisfiers atau hygiene atau extrinsic factors meliputi kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factor*) yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah. Hilangnya faktor-faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan bekerja. Faktor hygiene yang menimbulkan ketidakpuasan kerja antara lain kondisi fisik, hubungan interpersonal, keamanan kerja, gaji, pengawasan serta kebijakan dan administrasi instansi.

Teori Herzberg, membagi aspek-aspek motivasi kerja menjadi dua bagian yaitu (Luthans, 2015):

1. Motivasi instrinsik

Faktor instrinsik merupakan pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang. Indikator motivasi instrinsik, terdiri atas (Luthans, 2015):

a. Prestasi (*achievement*)

Keberhasilan pegawai dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya, agar seseorang pegawai dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya,

maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil yang terbaik

b. Pengakuan (*recognition*)

Pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan bawahannya dengan cara langsung menyatakannya, surat penghargaan, memberi hadiah, dan memberikan promosi

c. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Pimpinan membuat usaha yang riil dan meyakinkan sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukan dan berusaha agar bawahan tidak merasa bosan dengan pekerjaannya dan dengan tepat menyelesaikan pekerjaannya.

d. Tanggung jawab (*responsibility*)

Tanggung jawab dapat menjadi faktor motivator bagi bawahan apabila pimpinan menghindari supervise atau pengawasan yang ketat, yaitu dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Prinsip partisipasi yang diterapkan pimpinan membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri.

e. Pengembangan potensi individu (*advancement*)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Jika faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih

bawahannya untuk pekerjaan agar lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan.

2. Motivasi ekstrinsik

Faktor ekstrinsik merupakan pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari luar diri orang tersebut, terutama dari organisasi tempat dia bekerja. Indikator motivasi ekstrinsik, terdiri atas (Luthans, 2015):

- a. Gaji (*salaries*); adalah sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau instansi kepada pegawai atau karyawan.
- b. Kondisi kerja (*work condition*); merupakan semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja
- c. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administrasion*); merupakan tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- d. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*); menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya dan antara bawahan dengan rekan kerjanya, dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya atau rekan kerjanya.

- e. Kualitas supervisi (*quality supervisor*); kualitas pengawasan yang kurang baik dapat menimbulkan kekecewaan bagi karyawan.

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Motivasi Kerja

Pelatihan sebagai proses untuk membawa pegawai-pegawai untuk memperoleh kemajuan dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau akan datang. Melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap seorang pegawai. Pelaksanaan pelatihan merupakan suatu proses dimana peserta pelatihan mengalami pengembangan melalui pengetahuan, keahlian, dan kemampuan peserta pelatihan untuk dapat memenuhi standar tertentu sesuai dengan tujuan perusahaan. Erlin Emilia Kandou (2020) Hasil penelitian koefisien determinasi berada pada nilai 73%, hal ini berarti pelatihan dan pengembangan yang dilakukan PT. Air Manado memberikan dampak cukup tinggi pada produktivitas kerja karyawan. Demikian halnya dengan jurnal David Roge Yuniar (2020) bahwa ada pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai pada balai besar pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial regional V Sulawesi di Kota Makassar. Lestari (2024) ada Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Harmoni Mitra Utama Cabang Samarinda

H1: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap motivasi kerja

2.5.2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer dalam memelihara sumber daya manusianya,

yaitu dengan cara menyediakan dan mengupayakan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan kondusif karena di situlah seorang pegawai menghabiskan waktu kerjanya setiap hari, maka dengan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan kondusif akan meningkatkan semangat kerja yang tinggi.

Sri Ulfa Ferliani (2020) Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja dan motivasi kerja pegawai. Rosita (2024) menyimpulkan bahwa pelatihan positif secara signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum kota Makassar. Hal ini dipertegas oleh Simamora (2019: 340) bahwa pelatihan dan pengembangan adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindak lanjuti dengan pengadaan training. Matualaga (2024) pada penelitiannya bahwa ada pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Manado. Warouw (2024) pada penelitian bahwa ada Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Pt Bpr Prisma Dana Manado.

H2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja

2.5.3. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan kerja merupakan suatu kegiatan yang penting dilakukan dalam sebuah perusahaan. Pelatihan yang diberikan berisi tentang hal-hal yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Pelatihan yang baik yaitu pelatihan yang akan memberikan keterampilan dan pengetahuan kepada karyawan

sehingga diharapkan karyawan akan lebih mengenal dan memahami pekerjaannya.

Jika karyawan sudah mengenal dan memahami pekerjaannya maka kinerja karyawan juga akan meningkat karena mereka telah memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya dari pelatihan yang telah dilakukannya. Dari hasil penelitian yang dilakukan Mangkunegara dan Waris (2015) menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nasution dan Lesmana (2018) juga menunjukkan bahwa pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3. Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.5.4. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Rahardjo (2022) menyatakan bahwa dalam bekerja karyawan mengharapkan bahwa lingkungan di sekitarnya dapat mendukung aktivitas kerja mereka. Bentuk dari lingkungan kerja tersebut meliputi fasilitas fisik maupun psikis. Hal yang berkaitan dengan fasilitas fisik antara lain adalah peralatan kerja, tempat kerja, kerjasama dan lain sebagainya. Sedangkan hal yang berkaitan dengan lingkungan psikis antara lain adalah tersedianya fasilitas kerja, kondisi kerja dan hubungan kerja antar karyawan. Dapat dipahami bahwa, lingkungan kerja yang baik akan memberikan kontribusi pada kinerja karyawan dalam bekerja. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. (Soedarmayanti : 2019)

Kartika Yuliantari (2020) dalam penelitiannya bahwa ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada LLDIKTI Wilayah III Jakarta. Demikian halnya dengan Dwi Septianto 2023, meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja dan terhadap kinerja karyawan studi pada PT. Petaya Raya Semarang. Hasil penelitiannya dalah lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Linda prasepti 2023, meneliti tentang pengaruh lingkungan terhadap kinerja karyawan produksi PT. Surya Sakti Utama Surabaya.

H4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.5.5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2019: 77) motivasi merupakan suatu dorongan yang terdapat dalam diri individu untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuannya. Semakin besar motivasi yang dimiliki maka semakin kuat keinginan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut agar dapat dicapai tujuan yang hendak dicapai. Menurut Rivai (2019:81), karyawan yang mempunyai motivasi kuat dalam dirinya akan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tiap tugas yang diberikan sehingga keinginan untuk memberikan kinerjanya semaksimal mungkin akan lebih baik bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi yang jelas dan tidak kuat dalam dirinya. Karyawan dengan kesadaran dan kemauan sendiri akan memberikan kinerjanya secara optimal bila di dalam diri karyawan mempunyai motivasi yang kuat yang memacu karyawan untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

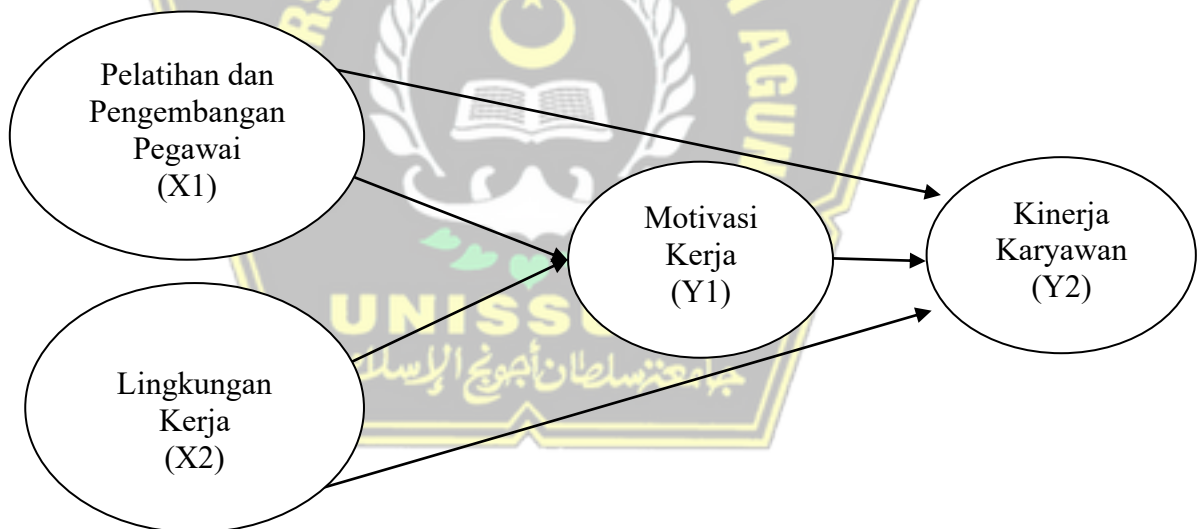
Norkhalisah (2024) dalam penelitiannya bahwa ada pengaruh motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan

Kabupaten Balangan. Larasati (2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sutrischas tini (2024) Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.6. Kerangka Konseptual

Penelitian ini terfokus pada pengaruh pelatihan dan pengembangan pegawai, lingkungan kerja, terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu digambarkan pada kerangka konsep sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dimana hal ini dikarenakan menurut Sugiyono (2019) metode kuantitatif dilakukan karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Kemudian penelitian ini juga merupakan causality research (penelitian sebab akibat). Penelitian kausal, juga dikenal sebagai penelitian eksplanatif (explanatory research) dilakukan untuk mengidentifikasi tingkat dan sifat hubungan sebab-akibat.

Penelitian kausal dapat dilakukan untuk menilai dampak perubahan spesifik pada norma-norma yang ada, berbagai proses, dan lain-lain, dimana menurut Sugiyono (2019) penelitian kausal adalah penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat dari variabel bebas (independent) dengan variabel terikat (dependent). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kualitas makanan dan kualitas pelayanan sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan konsumen.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini bertempat di PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh. Adapun waktu penelitian akan dilaksanakan bulan April s/d Mei 2025. Penelitian ini melibatkan semua karyawan di PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh.

3.3. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi dapat juga disebut sebagai sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi objek penelitian, atau himpunan semua yang ingin diketahui. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh yang berjumlah 58 pegawai.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar dan peneliti tidak mempelajari semua yang ada pada populasi (keterbatasan dana, tenaga dan waktu) maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2019).

Pengambilan sampel dari populasi dilakukan dengan metode non probability sampling. Non probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil datanya, peneliti menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2017) sampling jenuh merupakan sebuah teknik pengambilan atau pengumpulan sampel pada suatu populasi, bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel dalam penelitian.

Sampel dalam penelitian ini sebanyak 58 orang pegawai, hal ini berdasarkan penggunaan teknik sampling pada penelitian ini sebanyak 58 pegawai. Dengan demikian teknik sampling menggunakan sensus.

3.4. Variabel Operasional dan Indikator

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi operasional	Indicator	Sumber
Pelatihan dan pengembangan pegawai	Pelatihan dan pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang bertujuan untuk memajukan pegawai sehingga dapat mengubah perilaku pegawai terhadap pekerjaannya, baik dari segi sikap, pengetahuan maupun kemampuan.	1. <i>On the Job Training</i> 2. Rotasi Pekerjaan 3. Magang 4. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram 5. Pelatihan Tindakan (Action Learning) 6. Outdoor Oriented Program	Meldona dan Siswanto (2021) Handoko (2020)
Lingkungan kerja	Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal	1. Pencahayaan 2. Tata letak 3. Keamanan 4. Hubungan antar pegawai 5. Hubungan atasan dengan bawahan 6. Kerjasama antar pegawai	Sedarmayanti (2018)
Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh individu. Kinerja merupakan suatu perilaku dari proses dari apa yang dilakukan oleh individu dalam periode tertentu.	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Hubungan antar pegawai 5. Kerjasama 6. Inisiatif	Mangkunegara, (2016)
Motivasi Kerja	Motivasi kerja adalah stimulus atau rangsangan bagi setiap pegawai untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya.	1. Kebutuhan fisiologis (<i>Physiological needs</i>) 2. Kebutuhan akan rasa aman (<i>safety and security needs</i>) 3. Kebutuhan sosial (<i>Affiliation or acceptance needs</i>) 4. Kebutuhan akan penghargaan (<i>esteem or status needs</i>) 5. Kebutuhan aktualisasi diri (<i>self actualization</i>)	Hasibuan (2017)

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan teknik yang dilakukan dalam memperoleh keterangan-keterangan dan data-data yang diperlukan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan metode survey dimana data dan informasi yang dikumpulkan dari responden menggunakan kuesioner.

Dalam penelitian ini peneliti menyebar kuesioner kepada customer. customer yang merupakan responden dalam penelitian akan menjawab kuesioner yang berisi pernyataan yang berkaitan dengan masalah penelitian ini. Dalam penyebaran kuesioner untuk mengumpulkan data, kuesioner akan disebar secara online atau elektronik dengan media google form kepada responden yang sesuai dengan kriteria penelitian. Kuesioner diberikan sebanyak 8 kali kepada populasi, setelah 2 minggu peneliti mengumpulkan kuesioner yang telah diisi. Selama 2 minggu peneliti mengumpulkan data.

3.6. Teknik Analisis Data

Bagian ini berisi tentang jenis atau model analisis data dan mekanisme alat analisis data yang digunakan dalam penelitian. Analisis data dilakukan setelah data dari semua responden terkumpul (Sugiyono, 2019). Langkah-langkah dalam analisis data meliputi pengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis data responden, pembuatan tabel data berdasarkan variabel dari semua responden, penyajian data dari setiap variabel yang diteliti, perhitungan untuk menjawab pertanyaan penelitian, dan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan.

Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (Partial Least Square). Kelebihan software SmartPLS dalam (Muhson, 2022) terdiri dari 1. Berguna untuk menguji hubungan antara variable 2. Pendekatan SmartPLS tidak mendasar pada berbagai asumsi 3. Jumlah sampel yang dibutuhkan relatif kecil 4. Data dalam analisis tidak harus berdistribusi normal karena SmartPLS menggunakan metode bootstrapping atau penggandaan secara acak 5. Mampu menguji model SEM formatif dan refleksi dengan skala pengukuran indikator berbeda dalam satu model.

Analisis SEM-PLS biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (measurement model) atau biasa disebut outer model dan model struktural (structural model) atau biasa disebut inner model.

3.6.1. Model Pengukuran atau Outer Model

Model pengukuran terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas terdiri dari Convergent Validity dan Discriminant Validity.

1. Convergent Validity

Convergent Validity digunakan untuk mengevaluasi keabsahan setiap indikator konstruk dalam penelitian. Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat nilai loading factor untuk setiap indikator konstruk. Rule of thumb untuk loading factor yang biasa digunakan untuk mengukur convergent validity yaitu $> 0,5$ tetapi akan lebih baik lagi jika loading factor $> 0,7$ (. Nilai average variance inflation factor (AVE) harus $> 0,5$

2. Discriminant Validity

Discriminant validity berguna untuk memastikan hasil dari convergent validity. Discriminant validity terjadi ketika dua instrumen yang mengukur konstruk berbeda tidak menunjukkan korelasi yang signifikan antara skornya. Metode yang digunakan yaitu cross loading dan membandingkan akar AVE. Rule of thumb untuk cross loading $> 0,7$ dalam satu variabel. Rule of thumb untuk akar AVE $> 0,5$ tetapi jika tidak tercapai tetap dapat digunakan karena hasil convergent validity sudah diperoleh hasil yang valid. Akar AVE digunakan untuk membandingkan setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lain dalam model (Abdillah & Jogiyanto, 2014).

Tabel 3.2. Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumbs
Konvergen	<i>Loading Factor</i>	$> 0,7$
	AVE	$> 0,5$
Diskriminan	Akar AVE dan korelasi variabel laten	Akar AVE $>$ korelasi variabel laten
	<i>Cross loading</i>	$> 0,7$ dalam satu variabel

Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali & Hengky Latan, 2017). Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan dua metode yaitu Cronbach's alpha dan composite reliability (Abdillah & Jogiyanto, 2014).

1. Composite Reliability Composite Reliability digunakan untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk dan dinilai lebih baik dalam mengestimasi internal. rule of thumb untuk composite reliability yaitu $> 0,6$ (Abdillah & Jogiyanto, 2014)
2. Cronbach's Alpha Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas suatu konstruk dan memastikan bahwa nilai reliabilitas

komposit mencapai batas bawah yang diinginkan. Rule of thumb untuk Crombach's Alpha yaitu $>0,7$ (Abdillah & Jogiyanto, 2014).

3.6.2. Model Struktural atau Inner Model

Inner model menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Stone-Geisser Q-square untuk predictive relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural yang didapat lewat prosedur bootstrapping. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan (Ghozali, 2017).

Model PLS juga dievaluasi dengan melihat Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Chin dalam Ghozali, nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2) \dots$$

Dimana $R_1^2, R_2^2, \dots, R_p^2$ adalah R-square variabel endogen. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran ini setara dengan koefisien determinan total pada analisis jalur (path analysis).

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai t-tabel dan t-statistic. Hipotesis terdukung atau diterima

apabila t -statistic lebih tinggi dibandingkan nilai t -tabel. Nilai t -tabel dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$) adalah 1,96. Keterdukungan hipotesis dalam penelitian terjadi apabila nilai t -statistic $> 1,96$.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Subjek dari penelitian ini adalah pegawai PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh yang berjumlah 58 pegawai. Pengumpulan data dilakukan melalui penggunaan kuesioner yang disebarakan secara langsung (*face to face*) yang dilakukan mulai tanggal 16 April – 1 Mei 2025. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada sebanyak 58 orang dan kuesioner yang kembali sebanyak 58. Sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari jawaban 58 responden.

4.2. Karakteristik Responden

Tabel 4.1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	41	70,7%
Perempuan	17	29,3%
Total	58	100%
Usia:		
20 – 25 tahun	6	10,3%
26 – 30 tahun	14	24,1%
31 – 35 tahun	26	44,8%
36 – 40 tahun	9	15,5%
> 40 tahun	3	5,2%
Total	58	100%
Pendidikan:		
S1	49	84,5%
S2	9	15,5%
Total	58	100%
Masa Kerja		
< 1 tahun	3	5,2%
1 – 5 tahun	8	13,8%
6 – 10 tahun	27	46,6%
> 10 tahun	20	34,5%
Total	58	100%

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 70,7% pegawai PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh adalah laki-laki, ini menjelaskan bahwa kecintaan laki-laki terhadap dunia kerja sangat tinggi mengingat tanggung jawabnya sebagai kepala keluarga. Karakteristik usia menunjukkan sebanyak 44,8% responden berusia 31 - 35 tahun, usia ini merupakan usia dewasa dan produktif. Karakteristik pendidikan menunjukkan bahwa paling banyak responden dengan pendidikan sarjana (S1) dengan persentase 84,5%, ini menjelaskan bahwa mayoritas pegawai PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh memiliki pendidikan tinggi. Data mengenai masa kerja memperlihatkan bahwa 46,6% telah bekerja selama 6-10 tahun, hal ini mengidentifikasikan bahwa responden merupakan pegawai yang sudah lama bekerja di PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh.

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

4.3.1. Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Tabel 4.2
Deskripsi Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Pertanyaan	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Mengikuti secara tertib kegiatan <i>on the Job Training</i> yang diadakan oleh kantor	1	1,7					26	44,8	31	53,4	89,6
Terdapat rotasi pekerjaan untuk pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan			1	1,7	6	10,3	24	41,4	27	46,6	86,6
Mendapatkan materi berharga dalam kegiatan magang kerja			1	1,7	8	13,8	30	51,7	19	32,8	83,1
Belajar mandiri untuk meningkatkan kualitas			1	1,7	1	1,7	28	48,3	28	48,3	88,6

Pertanyaan	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
kerja											
Belajar bersama fasilitator dalam bentuk diskusi kelompok			2	3,4	2	3,4	33	56,9	21	36,2	85,1
Mengikuti kegiatan peningkatan SDM dalam bentuk Outdoor Selama tiga hari	1	1,7			3	5,2	30	51,7	24	41,4	86,2
Rata-rata											86,5 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai pelatihan dan pengembangan pegawai memiliki nilai indeks rata-rata 86,5 yang menandakan bahwa PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh memiliki pelatihan dan pengembangan pegawai yang tinggi. Tanggapan responden terkait *on the job training* menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 89,6. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mengikuti secara tertib kegiatan *on the Job Training* yang diadakan oleh kantor. Kemudian tanggapan mengenai magang memperoleh nilai indeks 83,1 menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai belum merasa mendapatkan materi berharga dalam kegiatan magang kerja.

4.3.2. Lingkungan Kerja Pegawai

Tabel 4.3
Deskripsi Lingkungan Kerja Pegawai

Pertanyaan	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pencahayaannya ditempat kerja membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan					2	3,4	26	44,8	30	51,7	89,6
Tata letak peralatan kerja seperti meja, kursi dll tersusun rapi di ruang kerja					2	3,4	31	53,4	25	43,1	87,9
Keamanan ditempat kerja sudah mampu	1	1,7	1	1,7	2	3,4	25	43,1	29	50	87,5

Pertanyaan	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
membuat saya bekerja dengan nyaman											
Saya memiliki hubungan yang baik antar pegawai			1	1,7	5	8,6	33	56,9	19	32,8	84,2
Para pegawai memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan			1	1,7	1	1,7	17	29,3	39	67,2	92,3
Kerja sama tim di tempat kerja saya berjalan dengan baik			1	1,7	1	1,7	21	36,2	35	60,3	91,0
Rata-rata											88,7 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai lingkungan kerja pegawai memiliki nilai indeks rata-rata 88,7 yang menandakan bahwa PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh memiliki lingkungan kerja yang tinggi. Tanggapan responden terkait hubungan atasan dengan bawahan menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 92,3. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh memiliki hubungan yang baik dengan pimpinannya. Kemudian tanggapan mengenai hubungan antar pegawai memperoleh nilai indeks 84,2 menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa antar pegawai PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh belum memiliki hubungan yang baik antar pegawai.

4.3.3. Motivasi Kerja Pegawai

Tabel 4.4
Deskripsi Motivasi Kerja Pegawai

Pertanyaan	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Perusahaan memberikan gaji yang sesuai dengan pengorbanan (usaha tenaga dan pikiran)	1	1,7	2	3,4	3	5,2	24	41,4	28	48,3	86,2

Pertanyaan	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
yang telah diberikan pegawai kepada perusahaan											
perusahaan memberikan perhatian terhadap jaminan sosial (kesehatan, pension, keselamatan kerja) pada setiap pegawai	1	1,7	2	5,2	6	10,3	25	43,1	23	39,7	82,8
Perusahaan memberikan kebebasan kepada setiap karyawan untuk dapat bersosialisasi serta bekerja sama dalam menyelesaikan permasalahan yang ada	2	3,4	3	5,2	4	6,9	29	50	20	34,5	81,4
Perusahaan selalu memberikan (pujian, penghargaan) bagi karyawan yang berprestasi serta motivasi untuk membangkitkan semangat kerja	4	6,9	3	5,2			15	25,9	36	62,1	86,3
Perusahaan memberikan kebebasan (Aktualisasi diri) dan kepercayaan penuh kepada setiap karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan			3	5,2	3	5,2	24	41,4	28	48,3	86,6
Rata-rata											84,7 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai motivasi kerja pegawai memiliki nilai indeks rata-rata 84,7 yang menandakan bahwa pegawai PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh memiliki motivasi kerja yang tinggi. Tanggapan responden terkait kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*) menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 86,6. Hal ini menunjukkan bahwa PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh memberikan kebebasan dan kepercayaan penuh kepada setiap pegawainya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Kemudian

tanggapan mengenai kebutuhan sosial (*affiliation or acceptance needs*) memperoleh nilai indeks 81,4 menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh belum memberikan kebebasan kepada setiap karyawan untuk dapat bersosialisasi serta bekerja sama dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

4.3.4. Kinerja Pegawai

Tabel 4.5
Deskripsi Motivasi Kerja Pegawai

Pertanyaan	STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Dapat bekerja secara produktif dan menghasilkan sesuai harapan perusahaan			2	3,4	3	5,2	27	46,6	26	44,8	86,6
Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas yang diterapkan			2	3,4	4	6,9	23	39,7	29	50	87,3
Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	2	3,4	3	5,2			22	37,9	31	53,4	86,5
Hubungan antara karyawan dengan sesama rekan kerja membantu karyawan dalam bekerja.	2	3,4	2	3,4	1	1,7	16	27,6	37	63,8	88,9
Memiliki tim kerja yang baik dan saling mendukung			2	3,4	3	5,2	19	32,8	34	58,6	89,3
Memiliki inisiatif kerja			3	5,2	2	3,4	23	39,7	30	51,7	87,6
Rata-rata											87,7 Tinggi

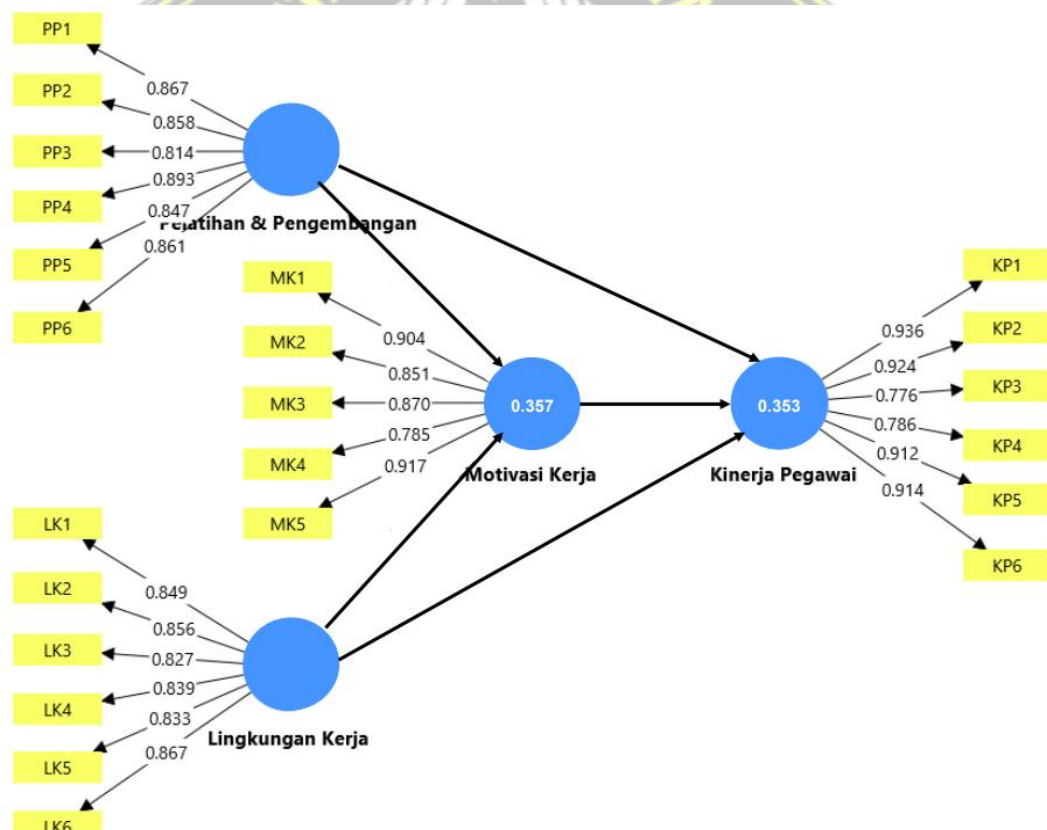
Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kinerja pegawai memiliki nilai indeks rata-rata 87,7 yang menandakan bahwa pegawai PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh memiliki kinerja yang tinggi. Tanggapan responden terkait kerjasasama menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 89,3. Hal ini menunjukkan bahwa PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh memiliki tim kerja yang baik dan saling mendukung.

Kemudian tanggapan mengenai ketepatan waktu memperoleh nilai indeks 86,5 menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Provinsi Aceh belum mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4.4. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

4.4.1. Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi terhadap *outer model* digunakan untuk melihat hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*). Berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan:



Gambar 4.1
Full Model Struktural *Partial Least Square*

Berdasarkan gambar diatas, berikut ini disajikan tabel loading factor yang telah diproses, sebagai berikut:

Tabel 4.6. Evaluasi Loading Factor

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Pendidikan dan Pengembangan	PP1	0,867	Valid
	PP2	0,858	Valid
	PP3	0,814	Valid
	PP4	0,893	Valid
	PP5	0,847	Valid
	PP6	0,861	Valid
Lingkungan Kerja	LK1	0,849	Valid
	LK2	0,856	Valid
	LK3	0,827	Valid
	LK4	0,839	Valid
	LK5	0,833	Valid
	LK6	0,867	Valid
Motivasi Kerja	MK1	0,904	Valid
	MK2	0,851	Valid
	MK3	0,870	Valid
	MK4	0,785	Valid
	MK5	0,917	Valid
Kinerja Pegawai	KP1	0,936	Valid
	KP2	0,924	Valid
	KP3	0,776	Valid
	KP4	0,786	Valid
	KP5	0,912	Valid
	KP6	0,914	Valid

Tabel diatas menunjukkan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai *loading factor* sudah diatas 0,70 sehingga indikator telah memenuhi syarat untuk mengevaluasi outer model. Dalam PLS evaluasi outer model terdiri dari *discriminant Validity* (*cross loading*, AVE, *Fornell larckelracted criterion*) dan uji reliabilitas, dengan hasil dijelaskan sebagai berikut:

1. *Discriminan Validity*

Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.7
Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel				Keputusan
	KP	LK	MK	PP	
KP1	0.936	0.361	0.607	0.419	KP1 (KP > LK, MK, PP = Valid)
KP2	0.924	0.456	0.596	0.457	KP2 (KP > LK, MK, PP = Valid)
KP3	0.776	0.080	0.444	0.208	KP3 (KP > LK, MK, PP = Valid)
KP4	0.786	0.118	0.424	0.258	KP4 (KP > LK, MK, PP = Valid)
KP5	0.912	0.341	0.393	0.430	KP5 (KP > LK, MK, PP = Valid)
KP6	0.914	0.397	0.481	0.593	KP6 (KP > LK, MK, PP = Valid)
LK1	0.296	0.849	0.451	0.496	LK1 (LK > KP, MK, PP = Valid)
LK2	0.346	0.856	0.539	0.733	LK2 (LK > KP, MK, PP = Valid)
LK3	0.209	0.827	0.358	0.679	LK3 (LK > KP, MK, PP = Valid)
LK4	0.323	0.839	0.448	0.557	LK4 (LK > KP, MK, PP = Valid)
LK5	0.238	0.833	0.367	0.419	LK5 (LK > KP, MK, PP = Valid)
LK6	0.339	0.867	0.415	0.566	LK6 (LK > KP, MK, PP = Valid)
MK1	0.568	0.503	0.904	0.555	MK1 (LK > KP, LK, PP = Valid)
MK2	0.448	0.450	0.851	0.471	MK2 (LK > KP, LK, PP = Valid)
MK3	0.463	0.495	0.870	0.498	MK3 (LK > KP, LK, PP = Valid)
MK4	0.395	0.209	0.785	0.287	MK4 (LK > KP, LK, PP = Valid)
MK5	0.556	0.507	0.917	0.595	MK5 (LK > KP, LK, PP = Valid)
PP1	0.556	0.490	0.540	0.867	PP1 (LK > KP, LK, MK = Valid)
PP2	0.337	0.615	0.484	0.858	PP2 (LK > KP, LK, MK = Valid)
PP3	0.295	0.566	0.521	0.814	PP3 (LK > KP, LK, MK = Valid)
PP4	0.417	0.665	0.416	0.893	PP4 (LK > KP, LK, MK = Valid)
PP5	0.293	0.523	0.393	0.847	PP5 (LK > KP, LK, MK = Valid)
PP6	0.419	0.669	0.550	0.861	PP6 (LK > KP, LK, MK = Valid)

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan

bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing. Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4.8
Average Variance Extracted (AVE)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Kinerja Pegawai	0.769	Valid
2	Lingkungan Kerja	0.715	Valid
3	Motivasi Kerja	0.751	Valid
4	Pelatihan dan Pengembangan	0.735	Valid

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada variabel kinerja pegawai (0,769), lingkungan kerja (0,715), motivasi kerja (0,751), pelatihan dan pengembangan (0,735) $> 0,5$ sehingga *discriminant validity* terpenuhi. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornel Larcker criterion* dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk.

Tabel 4.9
Fornell Larckel Criterion

Variabel	KP	LK	MK	PP
Kinerja Pegawai	0.877			
Lingkungan Kerja	0.353	0.846		
Motivasi Kerja	0.569	0.517	0.867	
Pelatihan dan Pengembangan	0.464	0.686	0.572	0.857

Berdasarkan tabel di atas, nilai akar AVE masing-masing variabel yaitu kinerja pegawai sebesar (0,877), lingkungan kerja (0,846), motivasi kerja (0,867),

pelatihan dan pengembangan (0,857) lebih besar dibandingkan akar AVE korelasinya dengan variabel lain yang ada di bawahnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi.

2. Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* yang disajikan sebagai berikut:

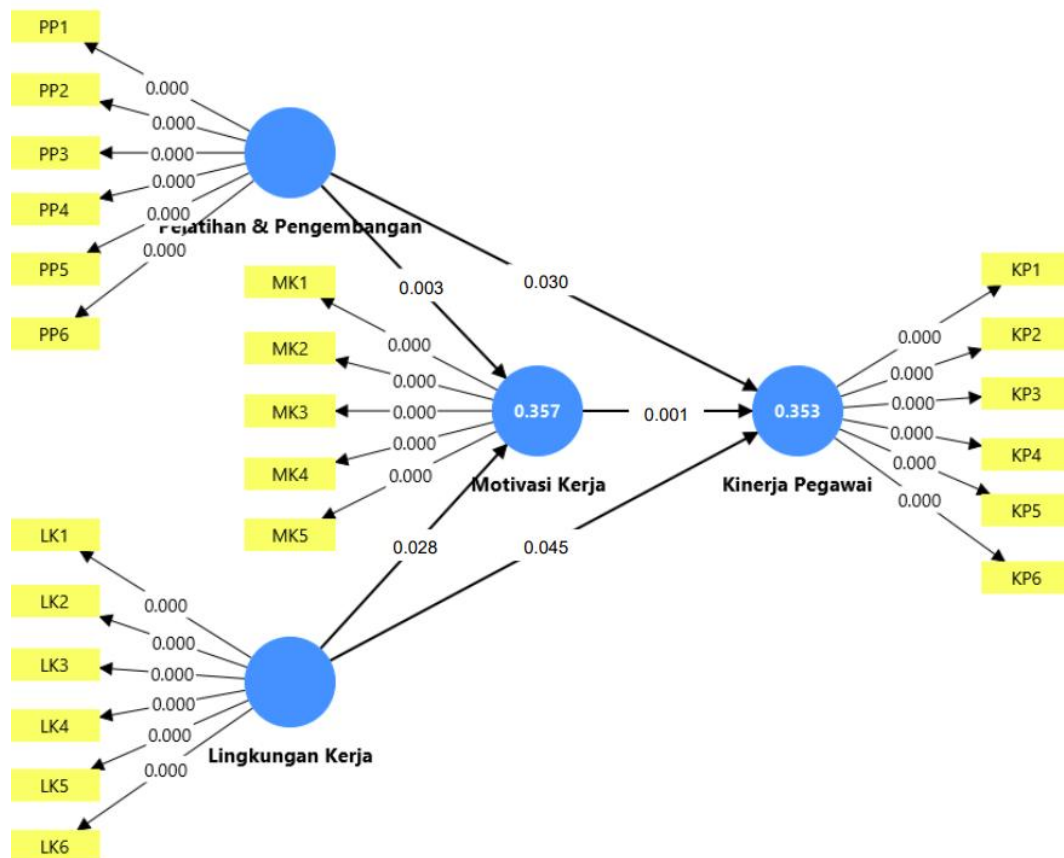
Tabel 4.10
Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kinerja Pegawai	0.957	0.939	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.930	0.921	Reliabel
Motivasi Kerja	0.937	0.917	Reliabel
Pelatihan dan Pengembangan	0.938	0.928	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas nilai *composite reability* setiap variabel laten adalah $\geq 0,7$ sehingga model dinyatakan memiliki reabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* sebesar $\geq 0,60$ yang berarti indikator variabel-variabel tersebut reliabel.

4.4.2. Evaluasi *Inner Model*

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk variabel. Eksogen dan nilai koefisien path untuk variabel endogen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistic setiap path. Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2
Full Model Struktural *Partial Least Square (Inner Model)*

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil R-square (R^2), f-square (F^2), uji *goodness of fit*, Q-square.

1. *R-square* (R^2)

Hasil dari SmartPLS 4 Seluruh varian dalam konstruk yang dijelaskan oleh model diwakili oleh *R-Square*. Keluaran dari penentuan nilai *R-Squares* ditunjukkan berikut ini:

Tabel 4.11
Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares
1	Kinerja Pegawai	0,353
2	Motivasi Kerja	0,357

Tabel diatas menjelaskan bahwa variabel kinerja pegawai memiliki nilai *r-square* sebesar 0,353 ini dapat diartikan bahwa pengaruh pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, motivasi kerja terhadap kinerja adalah sebesar 35,3%. Nilai *r-square* pada variabel motivasi kerja sebesar 0,357, hal ini berarti pengaruh pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja adalah sebesar 35,7%.

2. *F-Square* (F^2)

Kriteria nilai F^2 ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.12
Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f-Squares</i>	Pengaruh substantif
Lingkungan kerja -> Kinerja pegawai	0.151	Cukup
Lingkungan kerja -> Motivasi kerja	0.156	Cukup
Motivasi kerja -> Kinerja pegawai	0.310	Cukup
Pelatihan & pengembangan -> Kinerja pegawai	0.188	Cukup
Pelatihan & pengembangan -> Motivasi kerja	0.239	Cukup

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat yang terjadi pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (0,477), lingkungan kerja terhadap motivasi kerja (0,156), motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (0,310), pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai (0,188), pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja (0,425). Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh hubungan pada variabel tersebut memiliki pengaruh substantif yang cukup besar.

3. *Goodness of Fit*

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 4.0, diperoleh nilai SRMR, d_ ULS, d_ G, chi square dan NFI

Tabel 4.13.
Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0,011	Fit
2	d_ ULS	> 0,05	1,082	Fit
3	d_ G	> 0,05	1,030	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{\text{tabel}}$ (df = 54; $X^2_{\text{tabel}} = 38,116$)	528.665	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0,763	Fit

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit model* PLS pada tabel di atas menunjukkan model *acceptable fit*. Sehingga model tersebut memiliki kesesuaian.

4. *Q-square*

Q-square (Q^2) mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai uji *Q-Square* menyatakan $Q^2 > 0$ artinya variabel dan data bisa memprediksi model dengan baik. Sedangkan $Q^2 < 0$ artinya variabel dan data belum bisa memprediksi model dengan baik. Nilai Q^2 dapat dihitung dengan rumus:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,353) (1 - 0,357) \\
 &= 1 - 0,416 \\
 &= 0,584
 \end{aligned}$$

Perhitungan diatas, diketahui nilai Q^2 sebesar $0,584 > 0.05$, Hal ini mengindikasikan bahwa model dipandang baik, hasil analisis dalam model telah mampu menjelaskan variabel-variabel yang dikaji.

4.4.3. Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values.

1. Pengaruh Langsung (*Path Coeffisien*)

Tabel 4.14.
Path Coeffisien

Hipotesis		Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₁	Pelatihan & Pengembangan -> Motivasi kerja	0.411	2.860	0.003	H ₁ diterima
H ₂	Lingkungan kerja -> Motivasi kerja	0.235	2.079	0.028	H ₂ diterima
H ₃	Pelatihan & Pengembangan -> Kinerja	0.230	2.019	0.030	H ₃ diterima
H ₄	Lingkungan kerja -> Kinerja	0.143	2.085	0.045	H ₄ diterima
H ₅	Motivasi kerja -> Kinerja	0.460	3.049	0.001	H ₅ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.14 di atas, dapat diketahui bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja adalah sebesar $0,003 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(2,860) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

b. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja adalah sebesar $0,028 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(2,079) > 1,96$ hasil ini

mendukung hipotesis kedua, yaitu lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

c. Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,030 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(2,019) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis ketiga, yaitu pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

d. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,045 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(2,085) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis keempat, yaitu lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

e. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,001 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(3,049) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis kelima, yaitu motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Efek Variabel Intervening (*Spesific indirect Effect*)

Untuk melihat efek variabel intervening yaitu melalui hasil *specific Indirect Effect*. Berikut adalah tabel untuk melihat efek intervening.

Tabel 4.15.
Spesific Indirect Effect

Hipotesis		Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₆	Pelatihan & Pengembangan -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.189	2.268	0.005	H ₆ diterima
H ₇	Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.108	2.029	0.040	H ₇ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,005 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(2,268) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis keenam yaitu motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai.

- b. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,040 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(3,148) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis ketujuh, yaitu motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja adalah sebesar $0,003 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif ($2,860 > 1,96$) hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian ini dapat dianalisa bahwa apabila motivasi kerja guru semakin meningkat akan mempengaruhi pola kerjanya sehingga kualitas dalam pembelajaran akan meningkat pula akan tetapi sebaliknya jika motivasi kerja pegawai tidak meningkat seiring dengan tugas dan tanggung jawabnya maka akan menurunkan kualitas pembelajaran. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang diadakan oleh sebuah perusahaan untuk melatih keterampilan pegawai untuk mengembangkan kemampuan skill sumber daya manusia sehingga mereka lebih siap untuk bekerja lebih siap untuk berkarya dalam konteks pekerjaan pada bidang masing-masing

Pelatihan sebagai proses untuk membawa pegawai-pegawai untuk memperoleh kemajuan dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau akan datang. Melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap seorang pegawai. Pelaksanaan pelatihan merupakan suatu proses dimana peserta pelatihan mengalami pengembangan melalui pengetahuan, keahlian, dan kemampuan peserta pelatihan untuk dapat memenuhi standar tertentu sesuai dengan tujuan perusahaan. Erlin Emilia Kandou (2020) Hasil penelitian koefisien

determinasi berada pada nilai 73%, hal ini berarti pelatihan dan pengembangan yang dilakukan PT. Air Manado memberikan dampak cukup tinggi pada produktivitas kerja karyawan. Demikian halnya dengan jurnal David Roge Yunior (2020) bahwa ada pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai pada Balai Besar pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial regional V Sulawesi di Kota Makassar. Lestari (2024) ada Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Harmoni Mitra Utama Cabang Samarinda

4.5.2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja adalah sebesar $0,028 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif ($2,079 > 1,96$) hasil ini mendukung hipotesis kedua, yaitu lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Apabila lingkungan kerja diciptakan secara kondusif mendukung sebuah pekerjaan nyaman sehingga semua pegawai akan semangat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Demikian sebaliknya apabila lingkungan kerja tidak mendukung dalam suatu fungsi tugas seorang pegawai kemudian juga lingkungan kerja tidak tercipta hubungan yang harmonis antara pegawai lingkungan kerja yang rendah dengan status sosial maka akan berdampak terhadap motivasi kerja pegawai pada sebuah perusahaan.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer dalam memelihara sumber daya manusianya, yaitu dengan cara menyediakan dan mengupayakan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan kondusif karena di situlah seorang pegawai menghabiskan waktu kerjanya setiap hari, maka dengan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan kondusif akan meningkatkan semangat kerja yang tinggi. Lingkungan kerja ibarat rumah kedua bagi karyawan. Suasana yang kondusif akan memberikan rasa nyaman dan aman, sehingga karyawan pun dapat bekerja secara optimal. Lingkungan yang nyaman dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan motivasi dalam bekerja.

Sri Ulfa Ferliani (2020) Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja dan motivasi kerja pegawai. Rosita (2024) menyimpulkan bahwa pelatihan positif secara signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum kota Makassar. Hal ini dipertegas oleh Simamora (2019: 340) bahwa pelatihan dan pengembangan adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindak lanjuti dengan pengadaan training. Matualaga (2024) pada penelitiannya bahwa ada pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Manado. Warouw (2024) pada penelitian bahwa ada Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Pt Bpr Prisma Dana Manado.

4.5.3. Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,030 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(2,019) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis ketiga, yaitu pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini dapat dipahami dan dianalisa secara deskriptif bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia akan dapat mendorong kinerja pegawai pada sebuah perusahaan demikian sebaliknya apabila pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tidak dilaksanakan dengan baik dan berkelanjutan akan dapat menurunkan kinerja pegawai dan produktivitasnya. Hal ini secara konteks penelitian memiliki makna substansi bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi instrumen penting bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja pegawai seorang pegawai akan teras skill dan keterampilannya akan meningkat pemahaman dan wawasannya ketika mendapat pelatihan dan pengembangan secara berkala karena pelatihan dan pengembangan bersifat belajar dan mendoktrin seseorang dalam konteks pelaksanaan kerja

Pelatihan kerja merupakan suatu kegiatan yang penting dilakukan dalam sebuah perusahaan. Pelatihan yang diberikan berisi tentang halhal yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Pelatihan yang baik yaitu pelatihan yang akan memberikan keterampilan dan pengetahuan kepada karyawan sehingga diharapkan karyawan akan lebih mengenal dan memahami pekerjaannya.

Jika karyawan sudah mengenal dan memahami pekerjaannya maka kinerja karyawan juga akan meningkat karena mereka telah memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya dari pelatihan yang telah dilakukannya. Dari hasil penelitian yang dilakukan Mangkunegara dan Waris (2015) menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nasution dan Lesmana (2018) juga menunjukan bahwa pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.5.4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,045 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif ($2,085 > 1,96$) hasil ini mendukung hipotesis keempat, yaitu lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini dapat dipahami dan dianalisa secara deskriptif bahwa lingkungan kerja pada sebuah perusahaan menentukan seorang pegawai dapat bekerja secara maksimal. Demikian sebaliknya apabila lingkungan kerja tidak kondusif tidak mendukung maka akan menurunkan pola kinerja pegawai oleh karena itu perusahaan harus dapat mendesain dalam faktor fisik maupun nonfisik terhadap lingkungan dimana pegawai itu bekerja. Lingkungan kerja yang baik sangat penting bagi pegawai karena berpengaruh besar terhadap kinerja, kepuasan kerja, dan motivasi mereka. Lingkungan yang kondusif, nyaman, dan mendukung dapat meningkatkan semangat kerja, produktivitas, dan kualitas pekerjaan

pegawai. Suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan membuat pegawai merasa lebih bahagia dan puas dalam pekerjaannya. Lingkungan kerja yang negatif, seperti tekanan kerja yang tinggi, kurangnya dukungan dari rekan kerja, atau fasilitas yang tidak memadai, dapat menyebabkan stres dan penurunan kinerja.

Rahardjo (2022) menyatakan bahwa dalam bekerja karyawan mengharapkan bahwa lingkungan di sekitarnya dapat mendukung aktivitas kerja mereka. Bentuk dari lingkungan kerja tersebut meliputi fasilitas fisik maupun psikis. Hal yang berkaitan dengan fasilitas fisik antara lain adalah peralatan kerja, tempat kerja, kerjasama dan lain sebagainya. Sedangkan hal yang berkaitan dengan lingkungan psikis antara lain adalah tersedianya fasilitas kerja, kondisi kerja dan hubungan kerja antar karyawan. Dapat dipahami bahwa, lingkungan kerja yang baik akan memberikan kontribusi pada kinerja karyawan dalam bekerja. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. (Soedarmayanti : 2019)

Kartika Yuliantari (2020) dalam penelitiannya bahwa ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada LLDIKTI Wilayah III Jakarta. Demikian halnya dengan Dwi Septianto 2023, meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja dan terhadap kinerja karyawan studi pada PT. Petaya Raya Semarang. Hasil penelitiannya dalah lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Linda prasepti 2023, meneliti tentang pengaruh lingkungan terhadap kinerja karyawan produksi PT. Surya Sakti Utama Surabaya.

4.5.5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,001 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(3,049) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis kelima, yaitu motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini dapat dipahami dan dianalisa secara deskriptif bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai ada pengaruh besar dan nilai kontribusi yang tinggi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Demikian sebaliknya apabila motivasi kerja tidak bisa diciptakan di lingkungan pekerjaan pegawai malas dalam bekerja yang pada akhirnya kinerja akan semakin menurun.

Menurut Mangkunegara (2019: 77) motivasi merupakan suatu dorongan yang terdapat dalam diri individu untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuannya. Semakin besar motivasi yang dimiliki maka semakin kuat keinginan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut agar dapat dicapai tujuan yang hendak dicapai. Menurut Rivai (2019:81), karyawan yang mempunyai motivasi kuat dalam dirinya akan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tiap tugas yang diberikan sehingga keinginan untuk memberikan kinerjanya semaksimal mungkin akan lebih baik bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi yang jelas dan tidak kuat dalam dirinya. Karyawan dengan kesadaran dan kemauan sendiri akan memberikan kinerjanya secara

optimal bila di dalam diri karyawan mempunyai motivasi yang kuat yang memacu karyawan untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

Norkhalisah (2024) dalam penelitiannya bahwa ada pengaruh motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Balangan. Larasati (2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sutrischas dini (2024) Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.5.6. Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values *spesific indirect effect* adalah sebesar $0,005 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif (2,268) > 1,96 hasil ini mendukung hipotesis keenam yaitu motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini dapat dipahami dan dijabarkan secara deskriptif bahwa motivasi kerja pegawai dapat memidiasi antara pelatihan sumber daya manusia dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan perannya tidak sekedar mendorong pekerjaan dapat diselesaikan tetapi dia juga dapat menjembatani tingginya pengaruh pelatihan sumber daya manusia dengan kinerja pegawai pada sebuah perusahaan. Motivasi kerja bisa tumbuh dalam dirinya sendiri sebagai bentuk pertanggungjawabannya pada keluarga bertanggung jawabnya pada dirinya

sendiri sebagai makhluk sosial demikian motivasi kerja juga bisa tumbuh dalam eksteren lingkungan pekerjaan karena tata tertib karena gaji dan tunjangan faktor kepemimpinan dan lain-lainnya yang berdampak terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai pada sebuah perusahaan.

4.5.7. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,040 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(3.148) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis ketujuh, yaitu motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini dapat dipahami bahwa motivasi kerja memiliki peran penting yang dapat memediasi terjadinya pengaruh antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan akan pentingnya peran motivasi kerja pegawai pada sebuah perusahaan. Pada konteks penelitian ini secara substansi dapat dipahami bahwa perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan motivasi.

Menurut Isyandi (2004). Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diberikan. Seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, serta memadai atau tidaknya perlengkapan kerja. Menurut Mangkunegara (2017) lingkungan kerja merupakan keseluruhan perkakas dan bahan yang digunakan pada lingkungan sekitar dimana seseorang

bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok. Hal ini senada dengan Wursanto (2009) yang mendefinisikan lingkungan kerja sebagai sesuatu yang menyangkut segi fisik maupun psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adapun kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau memadai apabila pegawai mampu melakukan pekerjaan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Hasil penelitian ini didukung secara teori bahwa Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai menurut Mar'at (2020) adalah faktor individu dan faktor situasi. Faktor individu dapat dilihat dari berbagai hal yang berbedabeda, hal tersebut dilihat dari kemampuan, fisik, motivasi dan faktor-faktor individual lain yang berbeda antar para pegawai. Faktor situasi juga berpengaruh terhadap tingkat kinerja seorang pegawai, misalnya kondisi sarana dan prasarana, ruangan yang tenang, hubungan baik antar pegawai, serta pemimpin yang paham akan kebutuhan pegawainya.

Demikian halnya dengan pendapat Masdani (2021) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi ketenangan dan kegairahan bekerja seorang pegawai ada dua, yaitu: 1) Faktor kepribadian dan kehidupan emosional sendiri. 2) Faktor luar, yang terdiri dari lingkungan rumah dan kehidupan kekeluargaannya, dan lebih lagi faktor lingkungan kerjanya. Sedangkan menurut Mangkunegara, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai ialah: (1) Faktor kemampuan (ability) pegawai, secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge dan skill) artinya pegawai yang mempunyai IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya sehingga

terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari. (2) Faktor motivasi, terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja, motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan diri pegawai lebih terarah untuk mencapai tujuan instansi. Sikap mental merupakan suatu hal yang dapat mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja maksimal.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan beberapa kajian analisa dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja. Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja adalah sebesar $0,003 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(2,860) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja adalah sebesar $0,028 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(2,079) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis kedua, yaitu lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.
3. Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,030 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(2,019) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis ketiga, yaitu pelatihan dan pengembangan berpengaruh

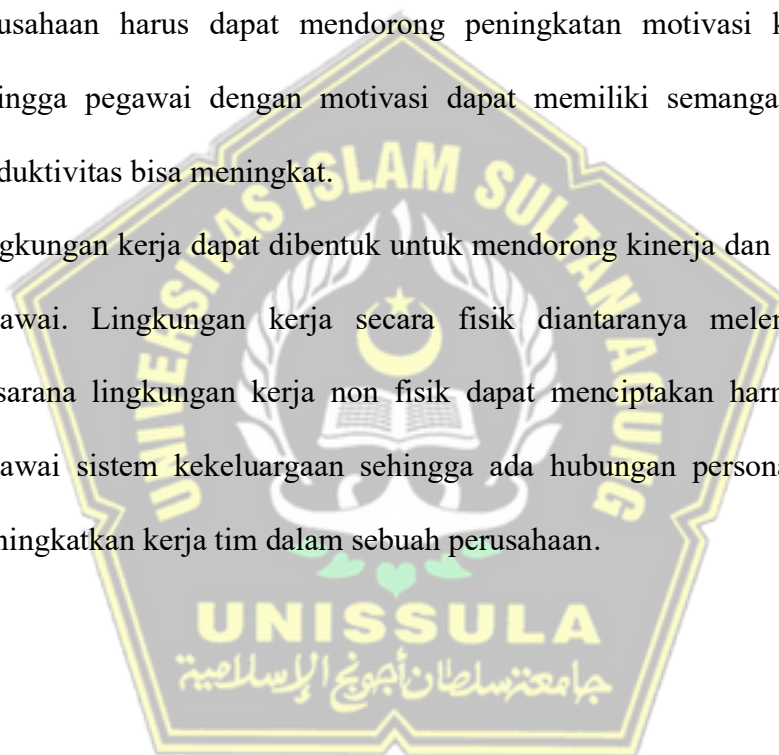
positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,045 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(2,085) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis keempat, yaitu lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,001 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(3,049) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis kelima, yaitu motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai. Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,005 < 0,05$ ditambah dengan nilai T-Statistics positif $(2,268) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis keenam yaitu motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai.
7. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai. Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,040 < 0,05$ dengan nilai T-Statistics positif $(3,148) > 1,96$ hasil ini mendukung hipotesis ketujuh, yaitu motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

5.2. Saran

Berdasarkan temuan penelitian ada beberapa saran untuk kemajuan perusahaan diantaranya adalah:

1. Perusahaan agar dapat mengadakan pelatihan dan pengembangan kinerja pegawai secara bertahap dan berkelanjutan sehingga pegawai dapat lebih memiliki skill dan keterampilan yang lebih baik lagi.
2. Perusahaan harus dapat mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai sehingga pegawai dengan motivasi dapat memiliki semangat bekerja dan produktivitas bisa meningkat.
3. Lingkungan kerja dapat dibentuk untuk mendorong kinerja dan motivasi kerja pegawai. Lingkungan kerja secara fisik diantaranya melengkapi sarana prasarana lingkungan kerja non fisik dapat menciptakan harmonisasi antar pegawai sistem kekeluargaan sehingga ada hubungan personal yang dapat meningkatkan kerja tim dalam sebuah perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Simamora, Henry. 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua, Yogyakarta : STIE YKPN
- Hasibuan, Malayu Sp. 2017. *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tujuh. Jakarta : Bumi Aksara.
- Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif* (Malang: UINMaliki Press, 2021), 218-221.
- Moekijat, *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Mandar Maju, 2020), 8.
- Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif* (Malang: UIN-Maliki Press, 2022), 217
- Heldjrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2019), 74.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Hasibuan, M. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermawan, E. 2022. Analisis Pengaruh Beban Kerja, Konflik Pekerjaan Keluarga Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja PT. Sakti Mobile Jakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(4): 379–387. Tersedia di <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i4.939%0A>.
- Islamiati, C., Sentosa, E., & Effendi, M.S. 2021. Pengaruh Motivasi Kerja, Stress Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Puma Cat Indonesia. *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika*, 4(2).
- Jusmalini 2017. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kemie, S.S. 2020. Efek Motivasi dan Remunerasi di Dalam Pengaruh Work Passion Terhadap Kinerja. *Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(2): 190–207. Tersedia di <https://doi.org/10.33369/insight.15.2.190-207>.
- Arikunto, S. 2018. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sopiah 2018. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suryanto, D. 2020. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompensasi sebagai Variabel Intervening. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 1(2): 98–109.
- Zulkarnain, M.I. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*, 14(2).
- Warr P. 2020. *Psychology At Work. 5th Ed*. England: Penguin Books.

- Wibowo 2017. *Manajemen Kinerja*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Uno, H.B. 2016. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ghozali, I. & Latan, H. 2015. *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Sugiyono. (2020). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Bakker, A.B. (2022). An Evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science* 20(4) 265–269 © The Author(s) 2011. Reprints and permission: sagepub.com/journalsPermissions.nav. DOI:10.1177/0963721411414534. <http://cdps.sagepub.com>
- Warouw, Christian (2024) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Pt Bpr Prisma Dana Manado
- David Roge Yunior (2020) bahwa ada pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai pada balai besar pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial regional V Sulawesi di Kota Makassar. *Jurnal Ekonomi*, Vol3.No.1
- Matualaga (2024) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*. No.2. Vol2.
- Hasibuan, 2001. *Organisasi dan motivasi. Dasar peningkatan produktivitas*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Lestari, Maya Fitri (2024) Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Karyawandi PT. Harmoni Mitra Utama Cabang Samarinda. VOL. 13 NO. 2 (2019): *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*.
- Bukhari, & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89– 103. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3365>
- Virgiyanti, & Sunuharyo, B. S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Fresh PT. Trans Retail Indonesia (Carrefour) Plaza Tangerang City). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 61(2), 55–60. <https://doi.org/administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id>
- Wuwungan, R. Y., Taroreh, R., & Uhing, Y. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Cinemaxx Lippo Plaza Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2), 298–307.

- Sihotang, J. S. (2020). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di KPPN Bandar Lampung. *journal of managementReview*, 4(3), 535–542. <https://doi.org/http://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreview>
- Tommy Hartono, M. S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di PT BPR Sejahtera Batam. 7(1), 220–237.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667> homepage
- Ratnaduhita, N., Armando, R., Qatrunnada, S., Adi, T. S., Roibafi, T., Nuraini, W. A. S., Asfari, U. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Pada ABA Collection Terhadap Kinerja Pegawai Menggunakan Metode Regresi Linear Berganda. *Jurnal of Advances in Information and Industrial Technology (JAIIT)*, Vol. 3, No. 1, 19-30.
- Retnilasari, E., Putra, P. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kemampuan dan Kinerja Karyawan PT Bank Syariah Mandiri. *Jurnal Masalah*, Vol. 10, No. 2, 49-61.
- Rostini, et al. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MENCIPTAKAN SDM BERKUALITAS)*. Makassar: Rizmedia Pustaka Indonesia.
- Sari, N. A., Kusumah, A., Zaki, H. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Staf Pengajar Di Sempoa Sip Riau. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, Vol. 2, No. 1, 215-225.
- Sari, R. D.(2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank BSI. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM)*, Vol. 3, No. 2, 2445-2462.
- Sembiring, V. B. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Perindustrian dan Perdagangan Pasar Kota Binjai. *Jurnal global manajemen*, Vol. 11, No. 1, 169-179
- Fauzi, A., Utami, A. R., Rahmavianti, L., Nurfitri, N., Bonita, R., Adawiah, S. R. (2022). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan SDM dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, Vol. 1, No. 4, 764-779.
- Fu'ad, E. N. (2022). perencanaan dan pengembangan sdm. solok: penerbit mitra cendekia media.
- Gustiana, R., Hidayat, T., Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, Vol. 3, No. 6, Juli 2022, Hal. 657-666.

- Hatta, H., et al. (2023). MModel-Model Pelatihan Dan Pengembangan SDM. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung. Hilman, C., et al. (2022). Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Iqbal, M. I., Rini, H. P. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kebonrojo Surabaya. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 75-79.
- Irzal, M., Saerang, I., Jopie, R. J. (2017) Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Jurnalis Media Online Di Detikawanua.Com. Jurnal EMBA, Vol. 5, No. 2, 1132–1141.
- Jelina, L. R., Marbun, S. N. B., Panjaitan, M. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada kantor pt. Perkebunan nusantara iv unit bah butong. Jurnal Manajemen dan Bisnis METHOFEMA, Vol. 1, No. 1, 1-11.

