

Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Motivasi Pada PT. Telkom Witel Ridar

Dedy Novrizal¹ Susi Hendriani², Syapsan³

¹ Telkom Witel Ridar, Pekanbaru, Indonesia

^{2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

Email : dedynovrizal@gmail.com

ABSTRAK: Manajemen dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar perusahaan dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang tidak stabil. Telkom Witel Ridar perlu fokus dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong inovasi untuk mengembangkan serta mempertahankan sumber daya yang unggul. Karyawan diharapkan tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga berfokus pada proses dan hasil yang optimal. Semakin tinggi kualitas para karyawan, semakin baik pelaksanaan tugas, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas output yang dihasilkan. Penting bagi manajemen Telkom Witel Ridar untuk mengatasi masalah-masalah ini dengan memberikan pelatihan yang efektif, meningkatkan dukungan manajemen, serta kolaborasi dalam lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh pelatihan (X1) dan lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) pada PT. Telkom Witel Ridar. Meningkatkan produktivitas karyawan dianggap dapat membawa perkembangan bagi perusahaan. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik sampling jenuh kepada 55 karyawan dan alat analisis data PLS-SEM dengan aplikasi SmartPLS 4. Hasil penelitian membuktikan bahwa (1) pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi; (3) lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi; (5) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (6) pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi; dan (7) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Dari hasil penelitian disarankan untuk menyediakan pelatihan tambahan, mentoring, atau sumber daya lainnya guna membantu karyawan dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan, menyesuaikan metode dan konten pelatihan agar lebih relevan dengan kebutuhan karyawan, memandang pelatihan sebagai investasi jangka panjang dalam pengembangan karyawan, pengembangan keterampilan manajerial untuk mengoptimalkan hubungan atasan-bawahan, dan membuat program penghargaan, umpan balik positif secara teratur, atau peluang pengakuan di hadapan rekan kerja.

Kata Kunci. Kinerja Karyawan, motivasi, pelatihan, lingkungan kerja

ABSTRACT: Management is faced with the challenge of enhancing employee performance to ensure the company's survival in an unstable business environment. Telkom Witel Ridar needs to focus on improving employee performance and fostering innovation to develop and maintain superior resources. Employees are expected not only to enhance their performance but also to concentrate on optimal processes and outcomes. The higher the quality of employees, the better the task execution, leading to increased efficiency and effectiveness of the output. It is crucial for Telkom Witel Ridar's management to address these issues by providing effective training, enhancing management support, and fostering collaboration within the work environment to boost employee performance. This research aims to analyze and examine the influence of training (X1) and work environment (X2) on employee performance (Y) through motivation (Z) at PT. Telkom Witel Ridar. Enhancing employee productivity is considered to contribute to the company's growth. Data collection was conducted using a saturated sampling technique involving 55 employees, and data analysis was performed using PLS-SEM with the SmartPLS 4 application. The research findings indicate that (1) training has a negative and insignificant effect on employee performance; (2) training has a positive and insignificant effect on motivation; (3) the work environment has a negative and insignificant effect on employee performance; (4) the work environment has a

positive and significant effect on motivation; (5) motivation has a positive and significant effect on employee performance; (6) training has a positive and insignificant effect on employee performance through motivation; and (7) the work environment has a positive and significant effect on employee performance through motivation. Based on the research results, it is recommended to provide additional training, mentoring, or other resources to help employees meet established standards, adjust training methods and content to be more relevant to employee needs, view training as a long-term investment in employee development, enhance managerial skills to optimize superior-subordinate relationships, and implement reward programs, regular positive feedback, or recognition opportunities in front of colleagues.

Keywords: Employee Performance, Motivation, Training, Work Environment

PENDAHULUAN

Manajemen dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar perusahaan dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang tidak stabil. Telkom Witel Ridar perlu fokus dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong inovasi untuk mengembangkan serta mempertahankan sumber daya yang unggul. Karyawan diharapkan tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga berfokus pada proses dan hasil yang optimal. Semakin tinggi kualitas para karyawan, semakin baik pelaksanaan tugas, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas output yang dihasilkan. Penting bagi manajemen Telkom Witel Ridar untuk mengatasi masalah-masalah ini dengan memberikan pelatihan yang efektif, meningkatkan dukungan manajemen, serta kolaborasi dalam lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan diyakini dapat memberikan kemajuan pada perusahaan. Dalam menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang tidak stabil, perusahaan perlu melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang merupakan suatu tantangan bagi manajemen. Handoko (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu proses di mana organisasi melakukan evaluasi atau menilai kinerja pegawai. Pabundu Tika (2006) juga mengemukakan bahwa kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok orang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Penurunan kinerja karyawan bisa disebabkan kurangnya motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Dari hasil survey yang dilakukan, motivasi karyawan

dalam melaksanakan tugas sesuai tupoksinya masih rendah yang menyebabkan kinerja karyawan menurun, sehingga target laba belum mencapai hasil yang optimal. Penurunan kinerja karyawan juga menjelaskan bahwa kurangnya motivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut pendapat ahli, motivasi menjadi unsur yang paling mempengaruhi seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, dimana motivasi mencerminkan keinginan untuk memberikan usaha tambahan dalam mencapai tujuan organisasi, yang muncul dari keinginan untuk memenuhi kebutuhan individual (Robbins, 2015).

Faktor-faktor seperti komunikasi yang efektif, dukungan tim, kesempatan pengembangan karir, dan pengakuan atas prestasi kerja dapat memberikan dampak positif pada motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi berkorelasi dengan penghargaan terhadap individu yang secara langsung berkaitan dengan kepuasan pekerjaan, yang akan memiliki dampak pada kinerja karyawan. Perlu ada apresiasi atas keberhasilan karyawan ketika telah meraih target pekerjaan dengan maksimal. Tingkat keberhasilan karyawan tersebut merupakan wujud dari rasa tanggungjawabnya dalam mengemban tugas atas pekerjaan itu sendiri.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, perusahaan ini dihadapkan pada kebutuhan untuk fokus pada mutu pegawai. Situasi ini mendorong manajemen untuk secara konsisten memberikan bimbingan dan peningkatan pada sumber daya manusia yang ada dalam organisasi melalui inisiatif pelatihan yang diberikan kepada seluruh karyawan. Pelatihan berfungsi sebagai sarana pembelajaran untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan setiap karyawan. Penting bagi

perusahaan untuk menyelenggarakan pelatihan dengan efektif, memastikan bahwa peserta dapat memahami materi pelatihan. Di samping itu, diharapkan pelatihan dapat menjadi pedoman untuk melaksanakan tugas dengan benar dan sesuai dengan ekspektasi.

Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, peneliti tertarik untuk menganalisis masalah “Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Motivasi Pada PT. Telkom Witel Ridar”. Selanjutnya peneliti merumuskan masalah pada Telkom Witel Ridar dengan rincian sebagai berikut : (1) apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (2) apakah pelatihan berpengaruh terhadap motivasi, (3) apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (4) apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi, (5) apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (6) apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi, dan (7) apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi.

Selanjutnya penelitian ini bertujuan (1) untuk menilai dan menganalisis dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan, (2) untuk menilai dan menganalisis dampak pelatihan terhadap motivasi, (3) untuk menilai dan menganalisis dampak lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, (4) untuk menilai dan menganalisis dampak lingkungan kerja terhadap motivasi, (5) untuk menilai dan menganalisis dampak motivasi terhadap kinerja karyawan, (6) untuk menilai dan menganalisis dampak lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, dan (7) untuk menilai dan menganalisis dampak pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori goal setting

Teori ini menyatakan bahwa jika karyawan memahami maksud yang ingin dicapai oleh organisasi, akan memengaruhi cara mereka menjalankan pekerjaan. Lebih lanjut, teori ini menegaskan bahwa menetapkan tujuan yang

spesifik dan dapat diukur akan mengakibatkan peningkatan kinerja yang sejalan dengan kemampuan dan keahlian dalam pekerjaan.

Teori Dua Faktor

Ada dua faktor khusus di lingkungan kerja yang berperan dalam menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan pekerjaan. Dengan kata lain, kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja berkaitan erat satu dengan yang lain. Faktor-faktor ini diidentifikasi sebagai hygiene factor (faktor kebersihan) dan motivation factor (faktor motivasi).

Teori Behaviorism

Teori behaviorisme menekankan bahwa perubahan sikap dan perilaku diperoleh dari pengalaman. Teori ini berkembang menjadi landasan bagi aliran psikologi belajar yang memengaruhi teori dan praktik pendidikan, dikenal sebagai aliran behavioristik. Dalam teori ini, belajar dipahami melalui model stimulus-respon yang menempatkan individu yang belajar sebagai entitas yang pasif. Perubahan respon dan perilaku ditujukan melalui metode pelatihan atau pembiasaan.

Metode behavioristik ini cocok untuk mengembangkan keterampilan yang memerlukan praktek dan pembiasaan. Oleh karena itu, proses sistematis dalam mengubah perilaku karyawan guna mencapai tujuan organisasi dilakukan melalui pelatihan. Pelatihan ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan para karyawan dalam konteks pekerjaan mereka saat ini untuk mencapai keberhasilan dalam tugas yang diemban.

Teori Perilaku Organisasi

Teori perilaku organisasi merupakan landasan penting yang merangkum beragam aspek perilaku manusia di lingkungan kerja. Di dalamnya tercakup analisis mendalam terhadap komunikasi, dinamika kelompok, konflik, dan budaya organisasi. Fokus utamanya adalah untuk memahami bagaimana individu dan kelompok berinteraksi, bereaksi, dan beradaptasi di dalam lingkungan kerja yang kompleks. Teori ini

meliputi banyak aspek perilaku manusia di tempat kerja, termasuk komunikasi, dinamika kelompok, konflik, dan budaya organisasi. Teori ini membantu dalam memahami interaksi antara individu dan kelompok dalam lingkungan kerja. Menggali aspek-aspek ini membantu mengidentifikasi cara komunikasi yang efektif, menyelesaikan konflik, membangun kerjasama dalam kelompok, dan memperkuat identitas budaya perusahaan.

Teori ini bukan hanya memahami perilaku individu di tempat kerja, tetapi juga memberikan wawasan tentang bagaimana dinamika antara individu-individu tersebut berdampak pada keseluruhan performa organisasi. Dengan demikian, teori ini menjadi landasan penting untuk merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia dan membangun lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa prestasi kerja seseorang karyawan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan tanggung jawab yang diemban oleh individu tersebut. Kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kapabilitas individu. Sementara itu, Hasibuan (2014) mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja sebagai hasil dari upaya seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ditugaskan padanya, berdasarkan kemampuan, pengalaman, komitmen, dan waktu yang digunakan.

Dalam mencapai tujuan mereka, perusahaan memerlukan hasil yang optimal dari semua faktor produksi yang ada, terutama dalam hal kinerja para karyawan. Salah satu fokus utama organisasi adalah mengatasi masalah kinerja dan produktivitas sumber daya manusia. Perusahaan berharap mendapatkan kinerja optimal dari karyawan mereka guna mencapai tujuan mereka. Keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada karyawan yang memiliki tingkat kinerja tinggi atau memiliki kualitas yang baik. Dengan memiliki karyawan yang berkualitas, perusahaan akan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya, perusahaan harus memiliki kualitas kinerja

karyawan yang tinggi maka peningkatan pendapat perusahaan akan meningkat, (Dessler, 2015).

Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, seorang karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja sesuai harapan perusahaan. Kinerja yang meningkat akan berdampak positif pada produktivitas perusahaan dan meningkatkan pendapatannya. Penyelarasan peningkatan pendapatan perusahaan dengan kinerja karyawan menjadi kunci untuk mempertahankan motivasi yang tinggi dalam bekerja. Perusahaan harus mengintensifkan upaya untuk menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung terciptanya kinerja karyawan yang optimal. Kinerja pada dasarnya adalah hasil dari usaha individu atau kelompok dalam upaya mencapai tujuan organisasi pada rentang waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Pelatihan

Pelatihan adalah proses terstruktur untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku karyawan secara berkelanjutan, yang bertujuan memenuhi standar tenaga kerja yang diharapkan oleh suatu organisasi (Suwatno, 2018). Ini merupakan pendekatan sistematis yang mengubah tindakan pegawai untuk mencapai sasaran perusahaan dan berkaitan dengan kapabilitas serta keahlian yang diperlukan dalam pekerjaan yang sedang dijalankan (Rivai & Sagala, 2014). Pelatihan diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan mengembangkan potensi karyawan, memberikan kontribusi besar pada perusahaan untuk beroperasi secara efektif dan efisien (Rachmawati, 2013). Proses ini merupakan upaya meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan. Pelatihan di dalam suatu organisasi dimulai sejak karyawan bergabung dan berlanjut sepanjang karier mereka di sana, terlepas dari posisi mereka.

Dari definisi-definisi tersebut, kesimpulannya adalah bahwa pelatihan tidak bisa dipisahkan. Ini merupakan penciptaan lingkungan yang mendukung karyawan dalam meningkatkan ketrampilan, pengetahuan, dan sikap untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini sering dianggap serupa dengan pendidikan

karena keduanya bertujuan mendukung karyawan untuk berkembang.

Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja yang mendukung akan menciptakan rasa aman bagi karyawan, memungkinkan mereka bekerja secara optimal. Jika karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja di mana mereka beraktivitas, maka mereka akan merasa betah di tempat kerja mereka dan mampu melakukan tugas-tugas mereka dengan efisien. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang memadai berpotensi menurunkan produktivitas karyawan. Berbagai pakar telah memberikan definisi mengenai lingkungan kerja. Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja merujuk pada keseluruhan peralatan, bahan yang digunakan, serta lingkungan sekitar tempat individu bekerja, termasuk metode dan pengaturan kerja baik secara individu maupun dalam kelompok.

Lingkungan kerja terbagi menjadi dua kategori, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik sebagai lingkungan kerja yang berpengaruh pada kondisi fisik manusia, mencakup peralatan kerja, peralatan keselamatan, dan faktor-faktor lainnya yang berpengaruh pada lingkungan kerja. Menurut Sedarmayanti (2016) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja.

Motivasi

Robbins dan Judge (2013) menjelaskan motivasi sebagai proses yang mengatur seberapa kuat, ke arah mana, dan seberapa gigih seseorang mengupayakan tujuannya. Menurut Sunyoto (2015), motivasi memegang peranan penting karena mendorong individu untuk bekerja dengan antusiasme dan komitmen tinggi, mengarah pada produktivitas kerja yang optimal.

Motivasi bagi karyawan didasarkan pada kebutuhan yang ingin dipuaskan atau dicapai. Ketika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, dorongan untuk memenuhi kebutuhan tersebut

akan muncul. Tugas manajemen adalah mengarahkan perilaku karyawan terkait dengan kebutuhan ini. Kebutuhan manusia bersifat tidak berujung, karena setelah kebutuhan tertentu terpenuhi, muncul kebutuhan baru, sehingga proses motivasi terus berjalan. Dalam upaya memenuhi kebutuhan tersebut, perilaku karyawan kadang-kadang dapat bertentangan dengan tujuan organisasi, sehingga penting bagi manajemen untuk mengelola konflik tersebut.

Kerangka Konseptual dan Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dapat diamati melalui hubungan dan dampak yang signifikan antara variabel pelatihan dan kinerja. Dari hasil hubungan ini akan menjelaskan bahwa pelatihan itu sendiri sebagai proses pembelajaran untuk mempersiapkan individu untuk melakukan pekerjaannya berbeda pada masa akan datang, sehingga pelatihan itu peruntukkan memperoleh keterampilan dan teknis pekerjaan yang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masa sekarang. (Rivai, 2005).

Penelitian yang dilakukan Kasmalena, dkk. (2021) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin sering mengikuti pelatihan, maka semakin tinggi juga pengaruhnya terhadap kinerja. Untuk memenuhi kebutuhan dimasa sekarang ataupun masa depan, lebih baik memiliki kemampuan, karena kemampuan merupakan elemen kunci dalam kematangan, yang erat terkait dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh melalui pelatihan. Untuk berhasil dalam menjalankan tugas di organisasi, diperlukan tidak hanya pendidikan formal, tetapi juga dukungan dari pendidikan informal. Oleh karena itu, pelatihan dapat membantu pegawai untuk meningkatkan efektivitas mereka dalam pekerjaan saat ini dan di masa depan dengan mengembangkan pola berpikir dan tindakan yang terampil, berpengetahuan, serta memiliki sikap dan pemahaman yang tepat. Sehingga menurut

Simamora (2006) pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang mencakup perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja

2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi

Penelitian mengindikasikan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara pelatihan dan kinerja pegawai. Pelatihan membentuk suatu proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk menangani tugas-tugas masa depan dengan memperoleh keterampilan dan teknik pekerjaan tertentu yang diperlukan saat ini (Rivai, 2005).

Hasil dari penelitian Kasmalena et al. (2021) menegaskan bahwa semakin sering seseorang mengikuti pelatihan, semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja. Untuk memenuhi kebutuhan di masa kini dan mendatang, penting untuk memiliki kemampuan yang tidak hanya berhubungan dengan pendidikan formal, tetapi juga dengan pendidikan informal. Pelatihan membantu karyawan dalam meningkatkan efektivitas saat ini dan di masa mendatang dengan mengembangkan pola pikir dan bertindak, pengetahuan, keterampilan, sikap yang tepat untuk pekerjaan mereka (Simamora, 2006). Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, aturan, atau sikap yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. suatu rangkaian kegiatan pembelajaran yang melibatkan penguasaan keahlian, pemahaman konsep, pengetahuan aturan, atau pengembangan sikap, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja di suatu instansi memiliki peranan penting yang tak boleh diabaikan. Suatu sistem kerja yang efisien tak akan berjalan dengan baik jika tidak didukung oleh lingkungan kerja yang memadai di perusahaan atau instansi tersebut. Lingkungan yang kurang memadai dapat mengganggu fokus karyawan dalam menjalankan tugasnya, berpotensi menimbulkan kesalahan, dan menurunkan kinerja mereka (Siagian, 2019).

Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan, sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Kasmawati (2014) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif (searah) antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi

Lingkungan yang mendukung dapat memicu kenyamanan, keterlibatan, dan motivasi yang tinggi bagi karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Tingginya motivasi ini berpotensi meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kepuasan di tempat kerja. Maka dari itu, memahami dampak lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan menjadi penting.

Menurut Mangkunegara (2017), lingkungan kerja mencakup semua alat, bahan, metode, dan pengaturan kerja yang ditemui oleh individu saat bekerja, termasuk kondisi sekitar tempat kerja dan cara kerja individu maupun kelompok. Dalam konsep lain, Sunyoto (2012) menyatakan bahwa lingkungan kerja merujuk pada komponen internal yang relevan dengan aktivitas yang dilakukan oleh karyawan selama bekerja. Dalam konteks perusahaan, faktor lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja adalah dorongan yang memicu antusiasme seseorang untuk bekerja sama secara efektif, berintegrasi, dan berusaha maksimal dalam memenuhi kebutuhan (Hasibuan, 2017). Meskipun karyawan memiliki kemampuan yang optimal dan fasilitas yang memadai, keberadaan motivasi untuk melakukan tugas merupakan elemen krusial. Tanpanya, hasil dari pekerjaan tersebut tidak akan sesuai dengan harapan.

Peran motivasi karyawan sangatlah vital dalam kontribusinya terhadap perusahaan.

Motivasi yang tinggi menghasilkan komitmen yang kuat terhadap tanggung jawab pekerjaan, berdampak pada peningkatan kinerja.

Studi oleh Nesmi Seo, Joost L Rumampuk, dan Michel J.N. Potolau (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Meningkatkan kinerja karyawan memerlukan perhatian khusus dari pimpinan perusahaan dalam memberikan motivasi yang konsisten kepada karyawan, yang berkontribusi pada kenyamanan dan semangat mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas, menghasilkan peningkatan kualitas kerja secara keseluruhan.

6. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Pelatihan kerja merupakan aspek vital dalam pengembangan SDM di organisasi. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan, berpotensi meningkatkan kinerja mereka. Namun, dampak pelatihan kerja terhadap kinerja tidak hanya bergantung pada faktor-faktor eksternal, melainkan juga terkait dengan motivasi internal karyawan. Motivasi yang tinggi mendorong mereka untuk mengaplikasikan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan, berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.

Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan ditambah dari pelatihan yang mereka ikuti. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan karyawan memperdalam pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan formal saja tidak cukup untuk melaksanakan tugas, tetapi juga memerlukan pendidikan informal.

Ada keterkaitan antara pelatihan dan motivasi. Semakin tinggi pengaruh pelatihan, semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, seperti yang diungkapkan oleh Martina dan Syafuddin (2014) dalam penelitian mereka. Hal ini sejalan dengan temuan Julianry dkk (2017) yang menegaskan adanya korelasi antara pelatihan dan motivasi. Dewanta (2010) juga menyatakan

bahwa pelatihan berdampak pada kinerja melalui motivasi.

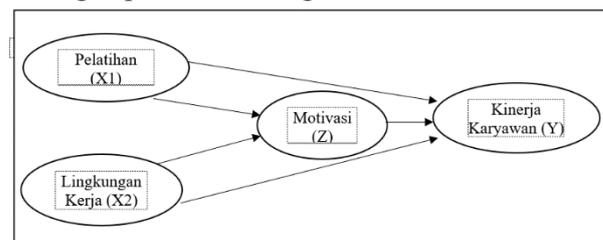
7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Lingkungan kerja yang memadai dapat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Lingkungan yang mendukung dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, yang kemudian berpengaruh pada kinerja mereka. Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih efisien, memberikan kontribusi yang lebih besar, dan mencapai hasil yang lebih optimal. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana lingkungan kerja mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

Faktor lingkungan kerja sangat penting di dalam suatu instansi. Keseluruhan sistem kerja yang baik tidak akan berjalan efektif tanpa dukungan dari lingkungan kerja yang memuaskan di perusahaan atau instansi tersebut. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang memadai dapat mengganggu konsentrasi karyawan, mengakibatkan kesalahan dalam pekerjaan, dan menurunkan kinerja mereka (Siagian, 2019).

Model Penelitian

Berdasarkan teori tersebut, peneliti menyusun kerangka penelitian sebagai berikut:



Sumber : Suwatno (2018), Sedarmayanti (2016), Robbins dan Judge (2013), dan Mangkunegara (2017)

Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka konseptual penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian beserta dukungan teoritis dan empiris sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Pelatihan berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

3. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan.
5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.
7. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang dilakukan pada Telkom Witel Ridar, dengan populasi terdiri dari 55 orang karyawan, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu menggunakan kuesioner dengan sampling jenuh, dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (sensus). Adapun analisis data dengan PLS SEM menggunakan SmartPLS 4.

Dalam penelitian ini responden mengisi kuesioner berisikan 20 pertanyaan yang masing-masing mewakili indikator dari setiap variabel, yaitu kinerja karyawan (Y), motivasi (Z), pelatihan (X1), dan lingkungan kerja (X2). Untuk pengolahan data, menurut Abdillah & Jogiyanto (2015:193-211) dalam PLS-SEM ada dua evaluasi model yang digunakan yaitu *outer model* dan *inner model*. *Outer model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model, sedangkan *inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kualitas antar variabel laten.

Metode Pengolahan Data

Setiap indikator dalam setiap variabel akan menggunakan skala ordinal. Skala ordinal bukan hanya membagi variabel-variabel untuk memperlihatkan perbedaan antara kategori, tetapi juga menyusunnya secara urutan yang berbeda (Sekaran, 2014). Skor 1 mencerminkan pandangan sangat tidak setuju, skor 2 menunjukkan pandangan tidak setuju, skor 3 menunjukkan pandangan kurang setuju, skor 4 menunjukkan pandangan setuju, dan skor 5 menunjukkan pandangan sangat setuju.

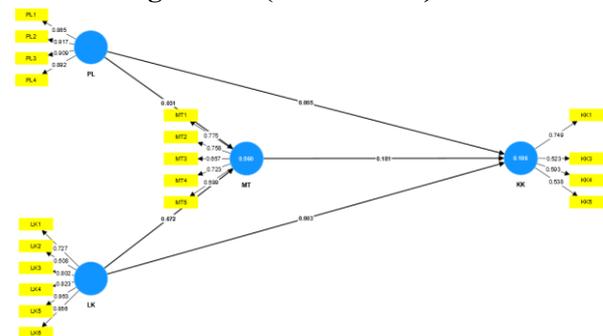
Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan metode survei dengan menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Kuesioner ini berisi daftar pernyataan tertulis yang akan diberikan kepada karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian.

Populasi dan sampel

Dalam konteks penelitian ini, populasi terdiri dari seluruh karyawan tetap di PT. Telkom Witel Ridar yang berjumlah sebanyak 55 orang. Menurut Sugiyono (2013), populasi merujuk pada lingkup generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik spesifik yang ditentukan oleh peneliti untuk dikaji dan kemudian diturunkan kesimpulannya. Dalam kasus di mana populasi berjumlah 55 orang, peneliti memilih untuk menggunakan seluruh populasi sebagai sampel jenuh dalam penelitian tersebut.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN Model Pengukuran (*Outer Model*)



Gambar 1 *Graphical Output*

Model *outer model* digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas model pengukuran. Penggunaan algoritma dilakukan untuk memperoleh parameter pengukuran model, termasuk validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas komposit, *alpha cronbach*, dan R^2 sebagai indikator ketepatan prediksi model.

Model pengukuran berperan dalam mengevaluasi validitas konstruk dan keandalan instrumen yang digunakan. Uji validitas dilakukan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur dengan akurat apa yang seharusnya diukur (Cooper et al., 2006).

Di samping itu, uji reliabilitas berguna untuk mengevaluasi konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat pula mengevaluasi konsistensi respons dari para responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian.

Tabel 1. Data Cross-loading

	KK	LK	MT	PL
KK1	0.749	0.322	0.424	0.336
KK3	0.523	0.145	0.252	0.033
KK4	0.593	0.178	0.246	0.040
KK5	0.538	-0.011	0.141	-0.137
LK1	0.212	0.727	0.562	0.624
LK2	0.145	0.508	0.325	0.192
LK3	0.175	0.802	0.515	0.377
LK4	0.239	0.823	0.557	0.468
LK5	0.319	0.863	0.699	0.510
LK6	0.269	0.856	0.715	0.511
MT1	0.319	0.580	0.775	0.441
MT2	0.329	0.679	0.758	0.618
MT3	0.111	0.518	0.657	0.232
MT4	0.423	0.409	0.723	0.370
MT5	0.453	0.418	0.599	0.138
PL1	0.041	0.399	0.356	0.865
PL2	0.143	0.575	0.451	0.917
PL3	0.210	0.580	0.543	0.909
PL4	0.206	0.544	0.533	0.892

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Dari data tabel 1, cross-loading, diketahui seluruh loading variabel manifest (indikator) sudah lebih tinggi dibanding cross-loadig konstruk sehingga tidak terdapat masalah validitas deskriminan pada konstruk induk dan syarat validitas deskriminan terpenuhi.

Model Struktural (Inner Model)

Sebelum melanjutkan proses kalkulasi bootstrapping untuk mendapatkan model struktural (inner model), maka perlu dilakukan pengecekan multikoleniaritas, R2 dan f-square.

Tabel 2. Multikoleniaritas

Hubungan Variabel	VIF
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	2.600
Lingkungan Kerja -> Motivasi	1.555
Motivasi -> Kinerja Karyawan	2.361
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	1.603
Pelatihan -> Motivasi	1.555

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Nilai VIF harus <5 , karena bila >5 mengindikasikan adanya koleniaritas antar konstruk (Sarstedt dkk.,2017). Multikoleniaritas atau adanya interkolerasi kuat antar variabel bebas ditunjukkan dalam nilai VIF inner model Tabel 2.

Menurut kriteria, nilai R Square sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 mengindikasikan kekuatan model sebagai kuat, moderat, dan lemah (Sarstedt dkk., 2017). Sebagai alternatif, Chin menetapkan kriteria dengan nilai R Square sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 untuk menggambarkan kekuatan model sebagai kuat, moderat, dan lemah (Chin, 1998 dalam Ghazali dan Latan, 2015).

Tabel 3. Koefisien Determinasi (R-square)

	R-square	R-square adjusted
Motivasi	0.577	0.560
Kinerja	0.231	0.186
Karyawan		

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Nilai R-square adjusted pelatihan dan lingkungan kerja terhadap motivasi adalah 0,560, artinya pelatihan dan lingkungan kerja mempengaruhi motivasi sebesar 56% sedangkan sisanya sebesar 44% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Hal ini berarti pengaruh semua konstruk pelatihan dan lingkungan kerja terhadap motivasi termasuk moderat.

Nilai R-square adjusted pelatihan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,186, artinya pelatihan, lingkungan kerja dan motivasi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 18,6% sedangkan sisanya sebesar 81,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Hal ini berarti pengaruh semua konstruk pelatihan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan termasuk lemah.

Selain mengevaluasi apakah terdapat hubungan yang signifikan antar variabel, penting juga bagi peneliti untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel dengan menggunakan Effect Size atau f-square (Wong, 2013). Dalam konteks ini, nilai f square sebesar 0,02 dianggap kecil, 0,15 dianggap sedang, dan nilai 0,35 dianggap besar. Nilai kurang dari 0,02 dapat diabaikan atau dianggap tidak memiliki efek yang signifikan (Sarstedt dkk., 2017).

Tabel 4. Data Perubahan Nilai (*f-square*)

Hubungan Variabel	f-square
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.003
Lingkungan Kerja -> Motivasi	0.672
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.181
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0.005
Pelatihan -> Motivasi	0.031

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4, nilai *f square* diatas, yang efek size besar dengan kriteria *f square* > 0,35 adalah pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi. Efek sedang yaitu dengan *f square* antara 0,15 sampai 0,35 adalah pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh pelatihan terhadap motivasi termasuk kecil dalam rentang 0,02 sampai 0,15. Sedangkan pengaruh diabaikan adalah lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan karena mempunyai nilai *f square* < 0,02.

Tahapan berikutnya dengan proses kalkulasi *bootstrapping* untuk mengetahui nilai koefisien jalur dan menilai signifikansi *direct effect* antar variabel laten.

Tabel 5. *Bootstrapping* PLS SEM *Direct Effects*

Hubungan Variabel	Original sample (O)	P- values
Lingungan Kerja -> Kinerja Karyawan	-0.079	0.732
Lingungan Kerja -> Motivasi	0.665	0.000
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.573	0.013
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	-0.082	0.762
Pelatihan -> Motivasi	0.143	0.262

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Hasil Tabel 5 mencerminkan *Path Coefficients* yang merupakan hasil pengujian pengaruh langsung (*direct effect*), sehingga disimpulkan sebagai berikut:

1. Koefisien parameter untuk variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar -0,079 yang berarti terdapat pengaruh negatif lingkungan kerja terhadap KK, atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin meningkat nilai lingkungan kerja maka KK akan semakin menurun. *P-value* lingkungan kerja terhadap KK adalah 0,732. *P-value* > 0,05 berarti lingkungan kerja tidak

berpengaruh langsung terhadap KK bermakna atau tidak signifikan secara statistik.

2. Koefisien parameter untuk variabel lingkungan kerja terhadap motivasi sebesar 0,665 yang berarti terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap motivasi, atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai lingkungan kerja maka motivasi akan semakin meningkat. *P-value* lingkungan kerja terhadap motivasi adalah 0,000. *P-value* < 0,05, berarti pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi bermakna atau signifikan secara statistik.
3. Koefisien parameter untuk variabel motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,573 yang berarti terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan, atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai motivasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. *P-value* motivasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,013. *P-value* < 0,05, berarti pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan bermakna atau signifikan secara statistik.
4. Koefisien parameter untuk variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar -0,082 yang berarti terdapat pengaruh negatif pelatihan terhadap kinerja karyawan, atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai pelatihan maka kinerja karyawan akan semakin menurun. *P-value* pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah 0,762. *P-value* > 0,05, berarti pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan bermakna atau tidak signifikan secara statistik.
5. Koefisien parameter untuk variabel pelatihan terhadap motivasi sebesar 0,143 yang berarti terdapat pengaruh positif pelatihan terhadap motivasi, atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai pelatihan maka motivasi akan semakin meningkat. *P-value* adalah 0,262 > 0,05, berarti pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan bermakna atau tidak signifikan secara statistik.

Untuk memeriksa hubungan *indirect effect* antara kedua variabel melalui variabel mediasi, dapat

dilihat pada Tabel berikut ini.

Tabel 6. *indirect effects bootstrapping*

	Original sample (O)	P-values
Lingkungan Kerja -> Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.381	0.040
Pelatihan -> Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.082	0.335

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

1. *Indirect Effects* atau Pengaruh Tidak Langsung Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Berdasarkan Tabel 6, besarnya koefisien parameter untuk variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0,381 yang berarti terdapat pengaruh tidak langsung yang positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai lingkungan kerja, maka kinerja karyawan melalui motivasi akan semakin meningkat. P-value lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi adalah 0,040. P-value <0,05, berarti pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi adalah bermakna atau signifikan secara statistik.

2. *Indirect Effects* atau Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.

Tabel 6 menunjukkan besarnya koefisien parameter untuk variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0,082 yang berarti terdapat pengaruh tidak langsung yang positif pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai pelatihan, maka kinerja karyawan melalui motivasi akan semakin meningkat. P-value adalah pelatihan terhadap kinerja karyawan 0,335. P-value >0,05, berarti pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi adalah tidak bermakna atau tidak signifikan secara statistik.

Pembahasan

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh karyawan, memberikan kontribusi signifikan bagi perusahaan, sehingga perusahaan mampu menjalankan aktivitasnya dengan efektif dan efisien (Rachmawati, 2013). Pada penelitian ini, tidak terdapat pengaruh signifikan secara statistik antara pelatihan dan kinerja karyawan. Koefisien regresi negatif, dan p-value (0,762) lebih besar dari tingkat signifikansi (0,05). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan ditolak.

Pelatihan dianggap penting dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruhnya terhadap kinerja karyawan tidak selalu signifikan. Hal ini disebabkan pelatihan yang diberikan hampir menyita waktu jam kerja karyawan di bidang tertentu, waktu bekerja bantrol dengan waktu pelatihan, sehingga kurang efektif. Pelatihan terlihat kurang efektif pada indikator *skill*, karena sebagian kecil karyawan masih merasa pelatihan yang mereka terima belum sepenuhnya memberikan dampak yang diharapkan dalam meningkatkan keterampilan dalam bekerja. Seperti karyawan dengan posisi *marketing level Account Manager*. Pelatihan diberikan saat jam kerja karyawan yang seharusnya melakukan kunjungan ke pelanggan secara online. Saat bertemu pelanggan, karyawan diminta untuk bergabung dalam sesi video konferensi, sehingga materi pelatihan tidak terserap dengan baik oleh karyawan.

Selain itu, fakta lain yang ditemukan berdasarkan nilai tanggapan responden, pelatihan belum sepenuhnya membuat karyawan terampil dalam bekerja. Hal ini disebabkan karena cepatnya peralihan pemetaan posisi dan jabatan berdasarkan surat keputusan dari manajemen yang diterima oleh karyawan. Bagi karyawan usia muda, durasi perubahan yang diterima dari surat keputusan jabatan terakhir tergolong cukup singkat, yaitu tiga bulan, sedangkan untuk

karyawan senior jangka waktu pemetaan masih normal yaitu dalam kurun waktu 2 tahun. Dalam jangka pendek, ini menjadi salah satu faktor yang dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun karena karyawan muda yang telah mendapat pembekalan dipindahkan ke posisi dan jabatan yang berbeda sehingga pelatihan yang diberikan tidak memberikan dampak secara signifikan pada kinerja. Menurut pandangan manajemen, peralihan posisi dan jabatan bagi karyawan usia muda dalam jangka panjang akan berdampak baik pada kinerja mereka. Dengan perubahan dalam waktu yang tergolong singkat, karyawan diharapkan memiliki banyak pengetahuan dan menjadi lebih berkembang serta bertambah keahliannya. Selain itu, manajemen juga ingin mempersiapkan karyawan sesuai minat dan bakat serta keahlian yang tepat sasaran dibidangnya untuk direkomendasikan pada posisi dan jabatan yang lebih baik kedepannya.

Pelatihan biasanya terfokus pada pembekalan terhadap karyawan sesuai bidang dan keahliannya untuk membantu memperbaiki kelemahan-kelemahan dalam kinerja karyawan, sehingga dengan adanya pelatihan yang memadai sesuai dengan keterampilan maka akan menghasilkan suatu kinerja yang baik. Meskipun demikian, perlu diperhatikan bahwa pelatihan dapat memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Oleh karena itu, peningkatan kualitas dan relevansi pelatihan dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan pada perusahaan ini.

Penelitian ini mendapatkan dukungan dari temuan penelitian sebelumnya oleh Mirwati (2020), yang menyatakan bahwa variabel pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit At-Medika. Hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan Very, dkk (2013), yang menyimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian ini sejalan dengan penelitian Oktavianto (2011) yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan dapat memiliki dampak tidak

langsung melalui peningkatan motivasi. Oleh karena itu, perusahaan bisa mempertimbangkan untuk meningkatkan kualitas dan relevansi pelatihan sebagai upaya mendorong motivasi karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Keberlanjutan perusahaan dalam memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan aktual karyawan juga menjadi faktor penting untuk mendukung peningkatan kinerja.

2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil analisis statistik, tidak terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan dan motivasi. Koefisien regresi positif, tetapi *p-value* (0,262) lebih besar dari tingkat signifikansi (0,05), sehingga hipotesis ditolak.

Meskipun hasil analisis menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan secara langsung, perbaikan dalam pelatihan bisa menjadi strategi penting untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus memperbaiki dan menyesuaikan materi pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan aktual karyawan. Bukti lain menunjukkan bahwa pelatihan dapat memiliki dampak positif terhadap kualitas kerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu mempertimbangkan peningkatan kualitas dan relevansi pelatihan sebagai bagian dari strategi untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan. Pelatihan dapat berperan dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan, sehingga perusahaan perlu terus memperbaiki dan menyesuaikan materi pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan karyawan. Namun, pelatihan tidak hanya menjadi sarana peningkatan kualitas kerja tetapi juga sebagai investasi jangka panjang dalam pengembangan kemampuan karyawan.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan Kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan, (Danang Sunyoto, 2013). Hasil analisis statistik dan tanggapan responden dalam penelitian ini menjelaskan bahwa pengaruh

lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan negatif dan tidak terbukti secara signifikan. Hal ini tergambarkan dari koefisien regresi bernilai negatif dan nilai *P-value* (0,732) lebih besar dari 0,05. Artinya semakin tinggi nilai lingkungan kerja, maka kinerja karyawan akan semakin menurun. Berdasarkan penelitian ini, ada beberapa situasi di mana lingkungan kerja yang terlalu nyaman dan terlalu teratur bisa mengurangi kinerja karyawan, seperti rutinitas yang kaku dalam lingkungan kerja yang bisa menghambat kreativitas dan inovasi sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan. Situasi *overwhelm* karena tingkat kerja yang tinggi artinya lingkungan kerja yang terlalu kompetitif bisa membuat karyawan merasa stress sehingga dapat mengurangi kinerja mereka.

Temuan dalam penelitian ini tidak sejalan dengan teori yang dijelaskan oleh Siagian (2019), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang tidak memadai dapat mengganggu konsentrasi karyawan, menyebabkan kesalahan dalam pekerjaan, dan menurunkan kinerja karyawan. Penelitian ini juga mendapatkan hasil negatif dan tidak signifikan, seiring dengan temuan Mahmudin, dkk (2020), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara.

Pada penelitian ini kinerja karyawan dinilai berdasarkan lima indikator yaitu kualitas, kuantitas, komitmen, kerjasama, dan inovasi. Tanggapan responden menunjukkan kinerja karyawan memiliki rata-rata dengan kategori cukup. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan di perusahaan ini belum sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kinerja karyawan di perusahaan masih belum sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Penting bagi perusahaan melakukan perbaikan kinerja karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Berdasarkan tanggapan responden, hanya sebagian kecil yang memberikan respon sangat baik. Oleh karena itu, perbaikan perlu dilakukan untuk meningkatkan

kinerja karyawan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti hubungan atasan dengan bawahan dan komunikasi. Masalah-masalah seperti komunikasi yang kurang baik, hubungan dengan atasan yang kurang memuaskan, dan kerjasama antar sesama karyawan yang tidak optimal menghambat penyelesaian pekerjaan. Faktor-faktor fisik dalam lingkungan kerja, seperti peralatan dan alat keselamatan kerja, juga dinilai belum tersedia secara lengkap dan dalam kondisi layak. Secara keseluruhan, variabel lingkungan kerja dianggap belum mendukung dengan baik penyelesaian pekerjaan, baik dari segi fisik maupun non fisik.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi

Analisis statistik menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi. Lingkungan kerja yang semakin baik akan meningkatkan motivasi karyawan. Hal ini tergambarkan dari koefisien regresi positif, *p-value* (0,000) lebih kecil dari tingkat signifikansi (0,05), sehingga upaya perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik dapat berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan.

Namun, ada kebutuhan untuk meningkatkan indikator pengakuan terhadap karyawan dan memberikan kesempatan terbaik dalam pekerjaan. Motivasi dinilai berdasarkan lima indikator yaitu keberhasilan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, dan pengembangan. Salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan pada penelitian ini adalah indikator pengakuan terhadap karyawan. Dari hasil penelitian, terlihat bahwa kurangnya pengakuan terhadap kinerja karyawan dapat menyebabkan demotivasi. Karyawan yang tidak merasa diakui atas kontribusi dan prestasi mereka cenderung kehilangan semangat dan motivasi dalam bekerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen perusahaan untuk memberikan perhatian khusus dalam memberikan pengakuan yang pantas kepada karyawan yang berprestasi. Selain itu, kesempatan terbaik dalam pekerjaan juga menjadi faktor krusial. Harapan karyawan untuk mendapatkan kesempatan terbaiknya dalam

lingkungan kerja dapat menjadi pemicu penting dalam mempertahankan motivasi. Evaluasi yang cermat perlu dilakukan oleh manajemen untuk memastikan bahwa kesempatan tersebut diberikan secara adil dan transparan kepada seluruh karyawan.

Temuan dari penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurul Amalia (2021), di mana lingkungan kerja fisik dan non fisik memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulukumba.

5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara tingkat motivasi dan kinerja karyawan. Koefisien regresi menunjukkan arah hubungan yang positif, dan nilai p-value (0,013) lebih kecil dari tingkat signifikansi (0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat motivasi yang diberikan, kinerja karyawan cenderung semakin baik. Dengan adanya temuan bahwa motivasi memiliki dampak signifikan pada kinerja, hal ini memberikan penekanan bahwa peningkatan motivasi dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan yang masih di bawah standar yang diharapkan.

Penelitian sebelumnya juga mencatat bahwa motivasi karyawan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yoga Damara (2019), uji parsial menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk motivasi sebesar 0,013, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini menggambarkan adanya pengaruh signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan dua penelitian yang menghasilkan kesimpulan sejalan, hal ini memperkuat keyakinan bahwa motivasi karyawan memang memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat

dijelaskan bahwa pendekatan yang holistik diperlukan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain memperhatikan motivasi, komitmen karyawan terhadap pekerjaan perlu ditingkatkan melalui pengelolaan tugas dan tanggung jawab kerja yang lebih baik untuk mendorong komitmen yang lebih kuat.

6. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Hasil uji statistik dengan p-value sebesar 0,335 (dimana p-value > 0,05) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan secara statistik antara pelatihan dan kinerja karyawan melalui motivasi. Meskipun demikian, perlu diperhatikan bahwa pelatihan masih memiliki dampak pada kinerja melalui motivasi. Ini menekankan bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan juga perlu diperhatikan.

Dalam konteks penelitian ini, motivasi berperan sebagai variabel intervening yang memegang peran krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Lestari, K.L.A dan N.M.D.A Mayasari (2021), mengindikasikan bahwa untuk mengatasi masalah terkait dengan peningkatan kinerja karyawan, perusahaan dapat melibatkan motivasi kerja dan memberikan pelatihan kepada karyawan. Tindakan ini diharapkan dapat memberikan dorongan positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa tingkat motivasi memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan, sementara pelatihan tidak secara signifikan terkait dalam uji statistik, sehingga penting untuk mempertimbangkan faktor motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Hasil uji statistik dengan p-value sebesar 0,040 (dimana p-value < 0,05) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan secara statistik antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan melalui motivasi. Dengan

diterimanya hipotesis, analisis statistik mendukung temuan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, mengkonfirmasi bahwa perbaikan lingkungan kerja dapat memberikan dampak positif pada kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi karyawan.

Penelitian sebelumnya oleh Emmy Widiastuti (2022) menyimpulkan bahwa terdapat dampak positif tidak langsung antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan melalui motivasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka kinerja karyawan akan meningkat melalui motivasi.

Analisis statistik juga memberikan dukungan empiris terhadap pengaruh positif secara signifikan antara lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dan program pelatihan yang mendukung memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi, yang menjadi aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pelatihan dianggap penting untuk meningkatkan keterampilan. Meskipun pengaruh terhadap kinerja tidak signifikan, faktor lain mungkin lebih berperan dalam memengaruhi kinerja. Relevansi dan kualitas pelatihan dapat menjadi kunci untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.
2. Antara pelatihan dan motivasi tidak ada pengaruh secara langsung yang signifikan. Namun, pelatihan tetap menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan sebagai investasi jangka panjang dalam perkembangan kemampuan karyawan.

3. Penelitian ini menunjukkan hubungan negatif yang tidak signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Meskipun teori awal menyatakan lingkungan yang memadai mendukung kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang lebih baik tidak selalu menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik.
4. Dari analisis statistik terbukti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi karyawan. Namun, temuan pada penelitian ini menyatakan bahwa masih perlu dilakukan peningkatan motivasi, khususnya pengakuan terhadap karyawan dan pemberian kesempatan terbaik dalam pekerjaan.
5. Hasil penelitian membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa tingkat motivasi yang tinggi berkorelasi dengan kinerja yang lebih baik. Dengan hasil ini, peningkatan motivasi bisa menjadi strategi utama untuk meningkatkan kinerja karyawan yang belum mencapai standar yang diharapkan.
6. Penelitian menunjukkan bahwa meskipun pelatihan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi secara langsung, penting untuk mengakui peran penting motivasi dalam meningkatkan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi berperan sebagai faktor kunci dalam peningkatan kinerja.
7. Dari hasil uji statistik, ditemukan bahwa lingkungan kerja berdampak secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Temuan ini mendukung pentingnya perbaikan lingkungan kerja untuk meningkatkan motivasi yang akan memengaruhi kinerja karyawan secara positif.

Saran

Dari hasil penelitian disarankan untuk menyediakan pelatihan tambahan, mentoring, atau

sumber daya lainnya guna membantu karyawan dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan, menyesuaikan metode dan konten pelatihan agar lebih relevan dengan kebutuhan karyawan, memandang pelatihan sebagai investasi jangka panjang dalam pengembangan karyawan, pengembangan keterampilan manajerial untuk mengoptimalkan hubungan atasan-bawahan, dan membuat program penghargaan, umpan balik positif secara teratur, atau peluang pengakuan di hadapan rekan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah Dr.,M.Sc., Willy dan Prof.Dr.Jogiyanto Hartono,MBA.2015.*Partial Least Square*.Yogyakarta: Penerbit Andi
- Amirin, T. M. 2014. *Skala Likert: Penggunaan dan Analisis datanya*. Jakarta: ANDI
- Arep Ishak dan Tanjung Hendri. 2015. *Manajemen Motivasi*. Jakarta. Penerbit Grasindo.
- Bambang, Swasto. 2011 . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- Danang, Sunyoto. 2012 . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, Imam & Latan, Hengky.2017. *Partial Least Square: Konsep, Metode, dan Aplikasi menggunakan program WarpPLS 5.0*, Edisi ke-3, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadari, Nawawi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hasibuan, Malayu SP.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP.2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Isyandi, B.2004.*Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Global*. Pekanbaru, Unri Press.
- Lestari, K.L.A dan N.M.D.A Mayasari. 2021. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Corporate Pada PT. Telkom Akses Singaraja.
- Kertonegoro, Sentanoe. 1994. *Manajemen Organisasi*. Jakarta. Widya Press.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Penerbit Ghalia. Indonesia, Jakarta
- Mardiana. 2015. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*.Gava Media. Yogyakarta.
- Nassazi, A. (2013). Effect of training on employee performance. Thesis.
- Mathis Robert, Jackson John. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba empat
- Panggabean, Mutiara Sibarani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Payaman J. Simanjuntak .2011.*Manajemen Evaluasi Kinerja* .Edisi 3. Jakarta. Fakultas UI
- Rachmawati, Tutik dan Daryanto. 2013. *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Yogyakarta. Gava Media
- Raharjo, Rangga Puger, Dkk. 2014. Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (Bbpp) Ketindan-Lawang). Malang: Universitas Brawijaya Jurnal Administrasi Bisnis (Jab) Vol. 15 No. 2 Oktober 2014.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen. 2015. *Organizational Behavior. 9th Edition*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung. PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2018. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV.Mandar Maju.
- Sekaran, Uma . 2014. *Research Methods For Business*: Jakarta: Salemba Empat
- Seo, Nesmi, dkk. 2020. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Kota Tomohon
- Siagian, Sondang P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Dua Puluh Tujuh, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.CV
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta. CV.
- Suwatno & Priansa, D. 2018. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Veithzal, Rivai. 2005. *Performance Appraisal; Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta