

Influence of Training, Work Environment and Motivation on Employee Performance at the Cikarang Manufacturing Company

Desy Ermawati Situmorang^{1✉}, Lina Anatan²

^{1,2}Universitas Kristen Maranatha

desyermawati14@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the effects of training, work environment, and motivation on employee performance at PT X, a manufacturing company located in Cikarang. The study adopts a quantitative approach and employs a non-probability sampling technique using purposive sampling. Data were collected through questionnaire distribution, and the data analysis was conducted using the Partial Least Squares (PLS) method with the assistance of SmartPLS 4 software, which includes the assessment of both the outer model and the inner model to examine the relationships among variables. A total of 146 respondents participated in this study, all of whom were employees of PT X. The results indicate that training has a negative and significant effect on employee performance, the work environment has a negative but insignificant effect on performance, while motivation has a positive and significant effect on employee performance. The most influential factors include compensation, job security, social relationships among employees, and employee recognition and appreciation in enhancing employee performance at PT X. The implications of this study suggest that the company needs to enhance employee motivation through a supportive work environment as well as a fair system of rewards and recognition, as these factors have been proven to positively affect performance. In addition, the company should evaluate and adjust its training programs to ensure they are more effective and relevant to job requirements. The current work environment should also be continuously maintained and improved so that it does not become a barrier to employee performance in the future. This study is important because it is expected to provide positive contributions to the company and assist human resource management in formulating strategies to improve employee performance, enabling the company to remain competitive amid uncertain economic conditions.

Keywords: Employee Performance, Training, Work Environment, Motivation, Manufacturing Company, Partial Least Squares (PLS), Human Resource Management.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur Cikarang PT X. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *nonprobability sampling* melalui metode *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui bantuan program SmartPLS 4 yang mencakup uji outer model dan inner model untuk melihat hubungan antarvariabel. Jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 146 orang yang seluruhnya merupakan karyawan perusahaan PT X. Berdasarkan analisis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja sedangkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor yang paling berpengaruh meliputi aspek kompensasi, aspek keamanan kerja, hubungan sosial antar karyawan serta penghargaan/apresiasi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT X. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui lingkungan yang suportif serta sistem penghargaan dan apresiasi yang adil karena terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap program pelatihan agar lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Lingkungan kerja saat ini juga tetap perlu dijaga dan ditingkatkan secara berkelanjutan agar tidak menjadi penghambat kinerja di masa mendatang. Penelitian ini penting dilakukan dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan serta membantu manajemen SDM dalam menentukan strategi peningkatan kinerja karyawan agar perusahaan tetap mampu bersaing ditengah kondisi ekonomi yang tidak pasti.

Kata kunci: Kinerja Karyawan, Pelatihan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Perusahaan Manufaktur, Partial Least Square (PLS), Manajemen Sumber Daya Manusia.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Industri manufaktur menjadi sektor bisnis yang memberikan pengaruh besar di Indonesia dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Pada tahun 2023, sektor ini menyumbang 18,67 % terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) atau sebesar Rp

20.892,4 triliun. Selain itu sekitar 90% *output* sektor manufaktur didominasi oleh industri berskala menengah dan besar yang sebagian besar berlokasi di provinsi Jawa Barat, data tersebut diambil dari data BPS (2025) sebagaimana dikutip dalam dokumen Statistik Industri Manufaktur Indonesia 2023. Sektor manufaktur dalam perkembangan ekonomi pasca pandemi *COVID-19* memiliki peluang baru serta

tantangan untuk menciptakan produk dan inovasi baru agar mampu bersaing di pasar global. Oleh karena itu, diperlukan persiapan dan strategi baru oleh perusahaan serta sumber daya manusia yang lebih inovatif, kreatif dan kompeten sebagai kunci keberhasilan perusahaan.

Perusahaan menerapkan berbagai strategi untuk mempertahankan keberlangsungan usahanya, namun pada kenyataannya tidak semua perusahaan mampu melanjutkan operasionalnya di tengah ketidakpastian ekonomi saat ini. Dampaknya, banyak perusahaan menutup usahanya dan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK). Berdasarkan data resmi dari Kementerian Ketenagakerjaan RI melalui portal Satu Data Kemnaker 2025, terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK) sebanyak 20.226 orang selama Januari-Agustus 2025, dengan Jawa Barat menempati urutan kedua tertinggi jumlah karyawan yang terkena PHK. Kegagalan perusahaan industri manufaktur juga tidak terlepas dari faktor perkembangan dan sumber daya manusia. Karyawan sebagai unsur utama dalam sumber daya manusia memiliki peran strategis bagi perusahaan, sehingga tingkat kinerja yang dicapai menjadi faktor penentu dalam mendukung keberhasilan perusahaan [1]. Kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dapat diperoleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [2]. Dalam perusahaan manufaktur, kinerja karyawan mencakup kemampuan tenaga kerja, mulai dari karyawan tingkat operator hingga manajemen untuk mencapai target *output* produksi, menjaga standar kualitas produk atau layanan, serta mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

Kinerja karyawan tercermin dalam beberapa aspek, yaitu aspek kualitas yang mengukur kemampuan karyawan dalam memenuhi pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan, aspek kuantitas yang mengacu pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target, aspek ketepatan waktu yang menunjukkan konsistensi karyawan dalam menyelesaikan tugas tanpa penundaan, serta aspek kerja sama yang mencerminkan kemampuan karyawan untuk bekerja secara kolaboratif untuk sebuah proyek perusahaan. Maka dari itu, penting bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, karena peningkatan kinerja karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan [3]. Perusahaan dengan kinerja karyawan yang baik akan lebih mudah berkembang dan bertahan dalam persaingan bisnis, sedangkan perusahaan dengan kinerja karyawan yang rendah akan kesulitan untuk bersaing dengan para kompetitornya [4]. Peningkatan kinerja karyawan memerlukan upaya yang terarah melalui peningkatan kualitas pengetahuan, keterampilan, perubahan sikap dan perilaku, serta perbaikan terhadap berbagai kekurangan kinerja yang didorong melalui pelatihan dan dukungan motivasional dari pimpinan maupun organisasi [5]. Di samping itu, lingkungan tempat bekerja juga penting dalam meningkatkan kinerja karyawan [6].

Berbagai tantangan dihadapi dalam upaya mencapai

kinerja karyawan yang optimal pada sektor manufaktur, salah satunya adalah minimnya pengembangan keterampilan karyawan serta pelatihan yang berkaitan dengan perkembangan teknologi mesin terbaru pada bagian produksi. Minimnya pelatihan yang menyeluruh mengakibatkan pengoperasian mesin yang kurang tepat sehingga membuat mesin lebih sering mengalami kerusakan, tingkat waktu menganggur mesin (*downtime*) menjadi tinggi, dan tingkat cacat produk (*reject*) juga mengalami kenaikan. Kondisi tersebut menyebabkan tingginya biaya produksi disertai kualitas *output* yang kurang optimal. Oleh karena itu, karyawan perlu dipersiapkan agar memiliki keterampilan yang relevan, khususnya dalam penguasaan teknologi, komunikasi, dan kemampuan *problem solving* [7] sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal.

Selain tantangan terkait pelatihan, kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung juga menjadi faktor yang menghambat optimalisasi kinerja karyawan. Lingkungan kerja menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan karena mampu memengaruhi kinerja karyawan, baik dari sisi teknis pelaksanaan tugas maupun dari aspek sosial dalam interaksi kerja [8]. Indikator lingkungan kerja terdiri atas aspek lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Lingkungan kerja fisik yaitu penerangan, suhu udara, suara bising, dan keamanan kerja sedangkan lingkungan kerja nonfisik meliputi hubungan antar karyawan dengan atasan dan hubungan antar karyawan [9]. Dengan demikian, peningkatan kualitas lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik menjadi kebutuhan agar kinerja karyawan dapat tercapai secara maksimal sesuai harapan perusahaan.

Motivasi berperan penting dalam kinerja dan dapat menjadi salah satu penyebab terjadinya penurunan kinerja karyawan [10]. Target kerja yang tinggi sering kali menyebabkan karyawan kelelahan, stres kerja, serta kurangnya dukungan atau apresiasi dari atasan, sehingga menurunkan motivasi kerja karyawan. Karyawan dengan tingkat motivasi yang rendah cenderung mengalami penurunan kinerja, kurang bersemangat, dan lebih berpotensi melakukan kesalahan dalam pekerjaan yang pada akhirnya meningkatkan biaya karena perlunya perbaikan atas kesalahan yang terjadi [11].

PT X merupakan salah satu perusahaan manufaktur multinasional asal Jepang yang berlokasi di Cikarang dan bergerak di bidang elektronik. Perusahaan ini memproduksi berbagai perlengkapan elektronika, seperti sensor, *switch*, PLC, *relay*, *timer* dan beberapa perangkat pengamanan mesin lainnya. Dalam perusahaan ini, strategi manajemen sumber daya manusia yang tepat sangat penting untuk memaksimalkan kinerja karyawan guna meningkatkan kualitas produk, kecepatan proses produksi, dan efisiensi biaya perusahaan agar tetap kompetitif di tengah ketidakpastian ekonomi global. Oleh karena itu, penelitian ini diawali dengan melakukan pra-survei untuk mengidentifikasi fenomena yang terjadi terkait pelatihan, lingkungan kerja dan motivasi

terhadap kinerja karyawan di PT X. Selanjutnya hasil pra survei disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pra-Survei

Variabel	Pernyataan	Jawaban		
		Tidak setuju	Netral	Setuju
Pelatihan	Pelatihan yang diberikan membantu saya untuk mencapai tujuan organisasi	10%	23%	67%
	Peserta pelatihan memiliki latar belakang pekerjaan yang sesuai dengan materi pelatihan	10%	17%	73%
Lingkungan kerja	Pendistribusian cahaya ditempat kerja sudah merata	20%	20%	60%
	Saya merasa pimpinan saya belum berperilaku dengan adil kepada karyawan	27%	23%	50%
Motivasi	Saya menerima gaji yang sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan saya	3%	23%	73%
	Saya merasa termotivasi ketika atasan memberikan pujian atas hasil kerja saya	3%	13%	85%
Kinerja Karyawan	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya dengan teliti	10%	0%	90%
	Saya dan rekan kerja mampu bekerja sama dan aktif memberikan saran ketika ada project	13%	3%	83%

Hasil pra-survei pada Tabel 1 menunjukkan bahwa kesenjangan terbesar terdapat pada variabel lingkungan kerja sebesar 27% pada aspek nonfisik dan 20% pada aspek fisik. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja menjadi tantangan penting dalam menciptakan kondisi kerja yang optimal di PT X. Lingkungan kerja fisik yang baik khususnya pada pencahayaan di area kerja dapat membantu karyawan meminimalkan kesalahan yang terjadi saat proses maupun hasil pekerjaan, sehingga meningkatkan aspek kualitas dalam kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja nonfisik juga perlu mendapatkan perhatian lebih terutama dalam keadilan atasan terhadap karyawan karena hal tersebut berkaitan dengan aspek kerja sama dalam kinerja karyawan di PT X. Atasan yang memperlakukan karyawan secara adil mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif di tempat kerja serta meningkatkan kerja sama antar karyawan.

Variabel pelatihan menunjukkan kesenjangan sebesar 10%, yang berarti pelatihan yang dilaksanakan saat ini masih belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Pelaksanaan pelatihan berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing divisi juga belum dilakukan secara merata. Kondisi ini berpotensi melemahkan kinerja karyawan dalam aspek kualitas kerja karena ketidaksesuaian pelatihan yang tidak mampu mendukung dalam peningkatan kualitas pekerjaan. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan dalam perencanaan program pelatihan sebelum pelaksanaannya.

Variabel motivasi memiliki kesenjangan paling kecil dibandingkan dengan variabel lainnya, yaitu sebesar 3%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan masih perlu ditingkatkan terutama dari sisi peran atasan untuk mendorong semangat kerja karyawan serta penyesuaian beban kerja dengan manfaat (*benefit*) yang diberikan perusahaan di PT X. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada aspek ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan aspek kuantitas kerja, karena penyesuaian beban kerja yang tepat akan membantu karyawan mencapai target secara optimal. Dalam konteks kinerja karyawan, terdapat kesenjangan 13% untuk aspek kualitas kerja dan kerja sama. Kondisi ini berkaitan dengan temuan pada variabel lingkungan kerja yang memiliki kesenjangan tertinggi, khususnya pada aspek kualitas kerja dan kerja sama karyawan. Oleh karena itu, dibutuhkan langkah-langkah strategis untuk memperbaiki kesenjangan serta mendorong peningkatan kinerja karyawan di PT X.

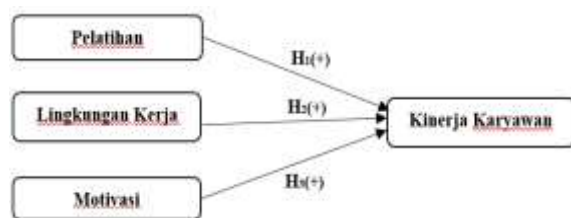
Berdasarkan pemaparan sebelumnya, penelitian ini berusaha untuk membuktikan kembali variabel sejenis pada objek penelitian yang berbeda, yaitu pada perusahaan manufaktur PT X di Cikarang. Perusahaan ini menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan pemberdayaan karyawan agar senantiasa meningkatkan keterampilan di tengah perkembangan teknologi, sehingga tetap mampu memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur Cikarang PT X*.

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang diselenggarakan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas pada pekerjaan yang sedang dijalankan [12]. Organisasi perlu menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan agar mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar dan tepat sesuai dengan tujuan organisasi [13]. Pelatihan bagi karyawan menjadi salah satu strategi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan [14]. Hal ini juga didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [15]. Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan bidang kerja, metode pelatihan yang efektif, pelatihan dilakukan kepada seluruh karyawan serta adanya fasilitas pelatihan yang memadai dapat membantu penyelesaian tugas sehingga mampu memberikan hasil kinerja yang baik untuk perusahaan. Namun, sebaliknya pada penelitian yang dilakukan oleh [16] menunjukkan bahwa pelatihan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teoritis serta penelitian-penelitian terdahulu dan pernyataan-pernyataan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut H1: Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Karyawan. Lingkungan kerja adalah segala hal yang berada di tempat kerja yang bisa berpengaruh pada karyawan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan [17]. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan nonfisik yang saling berkaitan untuk mendukung kinerja karyawan secara optimal [18]. Lingkungan kerja yang memfasilitasi kesempatan untuk pengembangan diri, pelatihan, dan komunikasi yang terbuka akan membantu menciptakan iklim kerja yang supportif dan kondusif [19]. Lingkungan kerja juga menjadi salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kelangsungan dan peningkatan kinerja karyawan [20]. Berdasarkan penelitian terdahulu, lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan [21]. Lingkungan kerja yang kondusif dinilai dapat meningkatkan kinerja karyawan dan penting bagi perusahaan untuk terus mengoptimalkan kondisi lingkungan kerja agar memberikan dampak positif yang lebih besar terhadap kinerja karyawan. Namun pada [22] menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh negatif secara signifikan pada kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teoritis serta penelitian-penelitian terdahulu dan pernyataan-pernyataan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut H2: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri maupun oleh orang lain agar seseorang dapat menyelesaikan tanggung jawabnya. Karyawan yang memiliki semangat serta motivasi tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaannya secara optimal [23]. Apabila karyawan berada dalam kondisi kerja yang tidak nyaman dan kurang termotivasi, maka mereka cenderung tidak memperoleh kenyamanan dalam bekerja, sehingga kinerja kurang optimal dan berdampak pada penurunan kualitas kinerja karyawan [24]. Namun sebaliknya, jika motivasi pekerja meningkat maka akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi [25]. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [26]. Pimpinan yang menghargai karyawan dengan memberikan kesempatan untuk berkembang akan memotivasi karyawan dalam bekerja sehingga kinerja semakin meningkat. Namun, pada penelitian [27] motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teoritis serta penelitian-penelitian terdahulu dan pernyataan-pernyataan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut H3: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hipotesis penelitian yang telah dirumuskan, model penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah sebagai berikut ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis pengaruh variabel independen (pelatihan, lingkungan kerja dan motivasi kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Metode deskriptif kuantitatif bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis fenomena secara sistematis dengan menggunakan angka dan statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT X di unit kerja A yang berlokasi di Cikarang dan bergerak di bidang elektronik. Berbagai perlengkapan elektronika yang diproduksi oleh perusahaan seperti sensor, switch, PLC, relay, timer dan beberapa pengamanan mesin industri lainnya (nama perusahaan tidak disebutkan eksplisit atas permintaan perusahaan).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability* sampling dengan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan metode pemilihan sampel yang dilakukan berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Metode ini dipilih karena peneliti menetapkan kriteria tertentu dalam menentukan responden yaitu karyawan tetap yang bekerja di unit kerja A dengan minimal lama bekerja 1 tahun. Berdasarkan data yang diperoleh, populasi dalam penelitian ini berjumlah 498 orang dimana yang sesuai kriteria terdapat 213 orang. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 146 orang yang didapat dari perhitungan menggunakan teknik Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana n = jumlah sampel yang dicari; N = jumlah populasi; e = margin of error (tingkat kesalahan yang diinginkan). Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan penyebaran kuesioner secara langsung pada objek penelitian. Peneliti menuliskan daftar pernyataan yang telah dirumuskan sebelumnya dan menyebarkan kuesionernya melalui *google form* dan menggunakan skala likert dalam pengukurannya. Selanjutnya skor skala likert disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Skor Skala Likert

Nilai R-Square	Kategori
0,75	Kuat
0,5	Moderate
0,25	Lemah

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan

bantuan program SmartPLS4. Penelitian ini dilaksanakan melalui dua tahapan, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan pengujian model struktural (*inner model*). Evaluasi model pengukuran (*outer model*). Pengujian *outer model* terdiri dari uji validitas konstruk dan uji realibilitas. Selanjutnya uji outer disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Uji Outer

Uji Validitas Konstruk	Kriteria	Nilai	Sumber
Validitas Konvergen (Loading Factor)	Loading factor	> 0,70	(Ghozali & Latan, 2015)
	Average variance inflation factor (AVE)	> 0,50	(Ghozali & Latan, 2015)
Validitas Diskriminan	Cross loading	Loading indikator terhadap konstruksya sendiri harus lebih tinggi dibandingkan loading indikator tersebut terhadap konstruk lain.	

Evaluasi model struktural (*inner model*). Pengujian *inner model* terdiri dari Nilai *R-Square* menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan *Adjusted R-Square* memberikan hasil yang lebih akurat karena menyesuaikan nilai *R-Square* ketika ada penambahan variabel independen dalam model. Selanjutnya nilai *R-Square* disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Nilai R-Square

Uji Reliabilitas	Kriteria	Nilai	Sumber
Composite Reliability	Composite Reliability	> 0,7	(Ghozali & Latan, 2015)
Cronbach Alpha	Cronbach Alpha	> 0,7	

Nilai f^2 menggambarkan seberapa besar pengaruh masing-masing variabel prediktor secara parsial terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur). Nilai estimasi hubungan antar variabel dalam model struktural harus memiliki tingkat signifikansi yang memadai. Tingkat signifikansi tersebut diperoleh melalui proses bootstrapping, di mana pengujian hipotesis dilakukan dengan meninjau koefisien parameter serta nilai t-statistik yang dihasilkan dari laporan bootstrapping.

3. Hasil dan Pembahasan

Data karakteristik responden atas hasil jawaban kuesioner melalui *google form* kepada 146 responden disajikan dalam Tabel 6.

Tabel 6. Karakteristik Responden Penelitian

	Atribut Responden	Frekuensi	Persentase
Jabatan	Operator	98	67%
	Staff	39	27%
	Supervisor	9	6%
Total		146	100%
Lama Bekerja	1 - 3 tahun	62	42%
	4 - 7 tahun	58	40%
	> 7 tahun	26	18%
Total		146	100%
Pendidikan	SMA	95	65%
	D1/D2/D3	20	14%
	D4 / S1	29	20%
	S2	2	1%
Total		146	100%

Berdasarkan Tabel 6, karakteristik jabatan responden didominasi oleh operator yaitu 67%, diikuti oleh staf 27% dan supervisor 6%. Lama bekerja responden terbanyak adalah 1-3 tahun yaitu sebanyak 42% lalu diikuti lama bekerja 4-7 tahun sebanyak 40% dan lama bekerja lebih dari 7 tahun sebanyak 18%. Pendidikan responden mayoritas berasal dari lulusan SMA yaitu sebesar 65% kemudian diikuti D4/S1 sebanyak 20%, D1/D2/D3 sebanyak 14% dan paling sedikit berasal dari lulusan S2 yaitu hanya 1% saja. Peneliti perlu melakukan analisis statistik deskriptif untuk memperoleh gambaran yang jelas dan menyeluruh mengenai data yang telah dikumpulkan. Selanjutnya, untuk memudahkan pemahaman terhadap hasil penelitian, disajikan skala penafsiran indikator sebagaimana tercantum pada Tabel 7.

Tabel 7. Skala Penafsiran Nilai Indikator

No	Interval Nilai	Kategori
1	0 < 1,00	Tidak Baik
2	1,00 < 2,00	Kurang Baik
3	2,00 < 3,00	Cukup Baik
4	3,00 < 4,00	Baik
5	4,00 < 5,00	Sangat Baik

Berdasarkan kategori nilai yang telah ditetapkan, dilakukan perhitungan nilai mean, nilai maksimum, dan nilai minimum. Selanjutnya, statistik deskriptif pelatihan disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Statistik Deskriptif Pelatihan

Pernyataan	N	Min	Max	Mean
Jenis pelatihan yang diberikan selama ini sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karyawan	146	2	5	4.219
Pelatihan yang diberikan relevan karyawan	146	2	5	4.158
Keterampilan karyawan meningkat setelah mengikuti pelatihan	146	2	5	4.185
Pelatihan yang diberikan membantu karyawan untuk mencapai tujuan organisasi	146	3	5	4.308
Materi disampaikan dengan jelas dan mudah dipahami	146	1	5	4.130
Karyawan memiliki kemampuan dasar yang cukup untuk mengikuti pelatihan	146	2	5	4.226
Peserta pelatihan memiliki latar belakang pekerjaan yang sesuai dengan materi pelatihan	146	1	5	4.253
Rata-rata				4.211

Berdasarkan Tabel 8, rata-rata skor variabel pelatihan adalah 4.211 menunjukkan kategori sangat baik. Seluruh indikator pelatihan seperti kesesuaian jenis pelatihan, pencapaian tujuan pelatihan, kejelasan

materi, dan kualifikasi peserta pelatihan memperoleh skor rata-rata diatas 4.1. Indikator pencapaian tujuan pelatihan memiliki skor tertinggi dengan rata-rata 4.308 sedangkan aspek kejelasan materi memiliki skor terendah dengan rata-rata 4.130. Hal ini menunjukkan, bahwa pelatihan yang diberikan di PT X meningkatkan keterampilan karyawan dan mendukung aspek kualitas kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Selanjutnya statistik deskriptif lingkungan kerja disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Statistik Deskriptif Lingkungan Kerja

Pernyataan	N	Min	Max	Mean
Suhu ruangan yang sejuk membuat nyaman dan rileks dalam bekerja	146	1	5	4.034
Pendistribusian cahaya ditempat kerja sudah merata	146	1	5	3.863
Pewarnaan ruangan di dalam ruang kerja sudah tertata dengan baik	146	2	5	4.164
Pengawasan di lingkungan kantor dilakukan dengan baik	146	1	5	3.795
Tempat kerja jauh dari kebisingan	146	3	5	4.432
Konflik antar karyawan jarang terjadi di lingkungan kerja	146	1	5	4.466
Karyawan saling membantu dalam menyelesaikan tugas	146	1	5	3.870
Dihargai oleh atasan atas hasil kerja yang dicapai	146	1	5	3.918
Pimpinan sudah berperilaku adil kepada karyawan	146	3	5	3.212
Rata-rata				3.973

Nilai rata-rata skor variabel lingkungan kerja adalah 3.973 menunjukkan kategori baik. Seluruh indikator lingkungan kerja seperti kondisi suhu ruangan, distribusi cahaya penerangan, pengawasan lingkungan kerja, tingkat kebisingan suara, hubungan kerja antar karyawan dan hubungan kerja antara karyawan dengan atasan memperoleh skor rata-rata diatas 3.2. Indikator hubungan kerja antar karyawan memiliki skor tertinggi dengan rata-rata 4.466 sedangkan aspek hubungan karyawan dan atasan menjadi skor terendah dengan rata-rata 3.212. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan di lingkungan kantor belum berjalan secara optimal serta keadilan pimpinan masih belum sepenuhnya memenuhi harapan. Secara umum, lingkungan kerja telah mendukung aktivitas kerja karyawan dan kondusif, meskipun masih diperlukan perbaikan pada beberapa indikator tertentu. Selanjutnya statistik deskriptif motivasi disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Statistik Deskriptif Motivasi

Pernyataan	N	Min	Max	Mean
Gaji yang diberikan sudah sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan	146	2	5	4.288
Bonus atau insentif yang diterima meningkatkan semangat kerja	146	2	5	4.158
Aman saat bekerja karena perusahaan menyediakan alat keselamatan kerja	146	2	5	4.349
Lingkungan kerja bebas dari risiko bahaya yang membahayakan keselamatan	146	2	5	4.342
Memiliki teman kerja yang <i>supportive</i> dan menerima diri saya	146	3	5	4.479
Kegiatan kebersamaan di tempat kerja meningkatkan rasa kekeluargaan di antara karyawan	146	3	5	4.616
Mendapatkan penghargaan atas hasil kerja yang capai (bonus / tunjangan prestasi)	146	1	5	4.219
Termotivasi ketika atasan memberikan pujian atas hasil kerja	146	3	5	4.363
Rata-rata				4.352

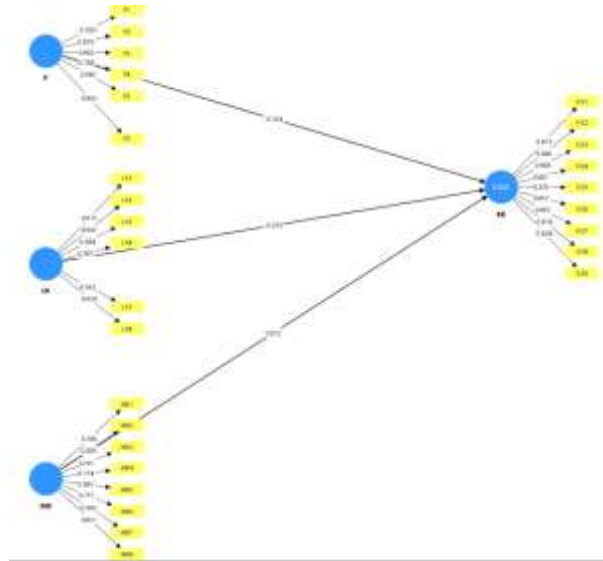
Nilai rata-rata skor variabel motivasi adalah 4.352 menunjukkan kategori sangat baik. Seluruh indikator motivasi seperti aspek kompensasi, aspek keamanan kerja, hubungan sosial antar karyawan, dan penghargaan/apresiasi memperoleh skor rata-rata diatas 4.1. Indikator aspek sosial karyawan memiliki skor tertinggi dengan rata-rata 4.616 sedangkan aspek kompensasi menjadi skor terendah dengan rata-rata 4.158. Secara umum, hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi karyawan berada pada tingkat sangat baik dan telah mendukung semangat kerja karyawan. Selanjutnya Hasil Pengolahan Kinerja Karyawan disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Hasil Pengolahan Kinerja Karyawan

Pernyataan	N	Min	Max	Mean
Mampu memenuhi hasil pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan	146	3	5	4.390
Mampu mengerjakan pekerjaan dengan teliti	146	3	5	4.363
Mampu minimalis kesalahan yang dilakukan saat bekerja	146	3	5	4.493
Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan	146	3	5	4.370
Menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan	146	3	5	4.425
Tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan	146	3	5	4.390
Datang dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan	146	3	5	4.534
Saya dan rekan kerja mampu bekerja sama dan aktif memberikan saran ketika ada <i>project</i>	146	3	5	4.459
Mampu <i>back-up</i> pekerjaan tim satu divisi saat dibutuhkan	146	4	5	4.623
Rata-rata				4.450

Nilai rata-rata skor variabel kinerja karyawan adalah

4.450 menunjukkan kategori sangat baik. Seluruh indikator kinerja karyawan seperti aspek kualitas hasil pekerjaan, kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, ketepatan waktu, dan kerja sama tim memperoleh skor rata-rata diatas 4.3. Indikator aspek kerja sama tim memiliki skor tertinggi dengan rata-rata 4.623 sedangkan aspek kualitas hasil pekerjaan menjadi skor terendah dengan rata-rata 4.363. Secara umum, hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan mampu memenuhi standar kerja yang ditetapkan perusahaan secara konsisten. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*). Pengujian *outer model* terdiri dari uji validitas konstruk dan uji reliabilitas. Berikut skema *outer model* hasil penelitian dapat ditampilkan pada Gambar 2.

Gambar 2. *Outer Model*

Uji Validitas Konstruk & Reliabilitas. *Convergent Validity*. Untuk menguji validitas konvergen digunakan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* dikatakan valid jika > 0.70 . Berikut hasil uji *outer loadings* disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Nilai *Outer Loadings*

Variabel	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Validitas
Kinerja Karyawan (KK)	KK1	0.872	Valid
	KK2	0.842	Valid
	KK3	0.908	Valid
	KK4	0.881	Valid
	KK5	0.872	Valid
	KK6	0.857	Valid
	KK7	0.907	Valid
	KK8	0.818	Valid
	KK9	0.828	Valid
Lingkungan Kerja (LK)	LK1	0.915	Valid
	LK2	0.947	Valid
	LK3	0.884	Valid
	LK4	0.907	Valid
	LK7	0.932	Valid
	LK8	0.924	Valid
	MK1	0.786	Valid
	MK2	0.805	Valid
Motivasi Kerja (MK)	MK3	0.791	Valid
	MK4	0.774	Valid
	MK5	0.881	Valid
	MK6	0.757	Valid
	MK7	0.905	Valid
	MK8	0.831	Valid
Pelatihan (P)	P1	0.929	Valid
	P2	0.876	Valid
	P3	0.902	Valid
	P4	0.788	Valid
	P5	0.940	Valid
	P7	0.863	Valid

Berdasarkan hasil pengujian *loading factor* pada Tabel 12, terdapat indikator dengan nilai kurang dari 0.70.

Selanjutnya, dilakukan modifikasi model dengan menghapus indikator yang tidak memenuhi kriteria tersebut, yaitu indikator LK5 LK6, LK9 dan P6. Setelah dilakukan modifikasi, *loading factor* memiliki nilai diatas 0.70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk telah memenuhi kriteria *convergent validity* dan bisa dikatakan valid. Validitas Diskriminan. Uji validitas diskriminan dilakukan menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila *loading* indikator terhadap konstruknya sendiri lebih tinggi dibandingkan *loading* indikator tersebut terhadap konstruk lainnya. Selanjutnya nilai *cross loadings* disajikan pada Tabel 13.

Tabel 13. Nilai *Cross Loadings*

Variabel /Indikator	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja	Pelatihan
KK1	0.872	0.281	0.596	0.335
KK2	0.842	0.521	0.673	0.601
KK3	0.908	0.322	0.623	0.344
KK4	0.881	0.462	0.664	0.499
KK5	0.872	0.458	0.641	0.453
KK6	0.857	0.359	0.622	0.359
KK7	0.907	0.274	0.589	0.318
KK8	0.818	0.370	0.558	0.389
KK9	0.828	0.253	0.527	0.325
LK1	0.371	0.915	0.624	0.624
LK2	0.438	0.947	0.676	0.624
LK3	0.421	0.884	0.626	0.533
LK4	0.311	0.907	0.585	0.579
LK7	0.352	0.932	0.670	0.623
LK8	0.416	0.924	0.647	0.709
MK1	0.394	0.612	0.786	0.690
MK2	0.457	0.749	0.805	0.763
MK3	0.403	0.630	0.791	0.773
MK4	0.481	0.688	0.774	0.718
MK5	0.570	0.559	0.881	0.762
MK6	0.664	0.319	0.757	0.435
MK7	0.653	0.660	0.905	0.686
MK8	0.775	0.500	0.831	0.533
P1	0.453	0.686	0.773	0.929
P2	0.352	0.575	0.688	0.876
P3	0.380	0.615	0.662	0.902
P4	0.474	0.513	0.698	0.788
P5	0.446	0.623	0.749	0.940
P7	0.302	0.525	0.654	0.863

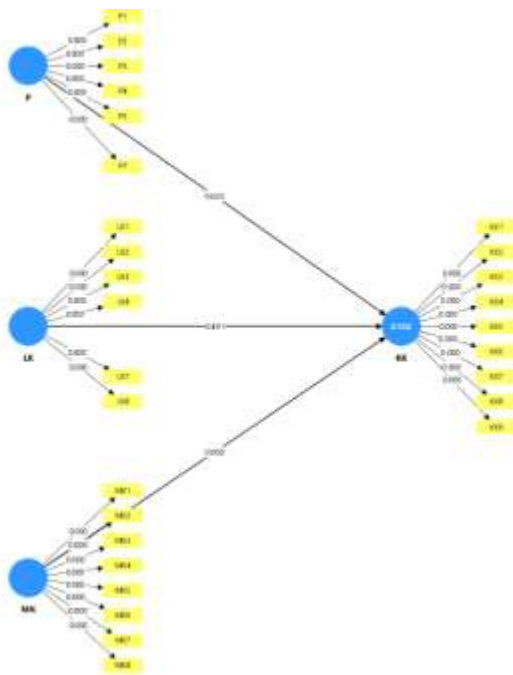
Berdasarkan Tabel 13, terlihat bahwa validitas diskriminan pada kategori baik. Hal ini disebabkan oleh nilai korelasi indikator terhadap konstruknya sendiri yang lebih tinggi dibandingkan nilai konstruk lainnya. *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Nilai *Average variance inflation factor (AVE)* digunakan untuk mengukur tingkat variasi suatu konstruk yang diperoleh dari indikatornya, dengan mempertimbangkan tingkat kesalahan. Nilai AVE dikatakan memenuhi kriteria jika memiliki nilai > 0.50 . Sedangkan suatu variabel dinyatakan reliabel jika *Composite Reliability & Cronbach Alpha* memiliki nilai > 0.7 . Selanjutnya Cronbach's alpha, Composite reliability (CR) dan Average variance extracted (AVE) disajikan pada Tabel 14.

Tabel 14. Cronbach's alpha, Composite reliability (CR) dan Average variance extracted (AVE)

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0.958	0.960	0.964	0.749
Lingkungan Kerja	0.963	0.969	0.970	0.843
Motivasi Kerja	0.930	0.949	0.942	0.669
Pelatihan	0.944	0.954	0.956	0.782

Berdasarkan Tabel 14, diketahui bahwa nilai AVE masing-masing variabel > 0.50. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator telah cukup menjelaskan variabel masing-masing dan valid. Selain itu, setiap variabel memiliki *Composite reliability* dan *Cronbach's alpha* > 0,70 artinya menunjukkan bahwa konstruk reliabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini terbukti andal dan konsisten serta mempunyai reliabilitas yang potensial untuk diuji lebih lanjut. Evaluasi *Inner Model*. Pengujian inner model adalah pengembangan model berbasis konsep dari teori dalam rangka menganalisis hubungan variabel eksogen dan endogen telah dijabarkan dalam kerangka konseptual. Skema *inner model* hasil penelitian dapat ditampilkan pada Gambar 3.

Gambar 3. Inner Model



Nilai R-Square (R²) disajikan pada Tabel 15.

Tabel 15. Hasil Uji Nilai R-square

	R-square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.532	0.522

Berdasarkan hasil analisis inner model Tabel 15, nilai R-square Adjusted variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0.522. Artinya, setelah disesuaikan dengan

jumlah variabel independen dan ukuran sampel, 52,2% perubahan kinerja karyawan masih dapat dijelaskan oleh model. Nilai ini menunjukkan bahwa model termasuk kategori *moderate*. Nilai *f-square* (*f*²) menunjukkan besarnya pengaruh parsial masing-masing variabel prediktor terhadap variabel endogen (Winoto & Perkasa, 2024). Berikut adalah hasil nilai *f-square* (*f*²) disajikan pada Tabel 16.

Tabel 16. Hasil Uji Effect Size (*f*²)

Variabel	<i>f-square</i>	Keterangan
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.006	Tidak Signifikan
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.624	Signifikan
Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0.049	Tidak Signifikan

Berdasarkan Tabel 16 dapat disimpulkan bahwa Nilai *f*² (Effect Size) variabel Lingkungan Kerja sebesar 0,006, yang menunjukkan bahwa variabel tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Nilai *f*² (Effect Size) variabel Motivasi sebesar 0,624, yang menunjukkan bahwa variabel memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Nilai *f*² (Effect Size) variabel Pelatihan sebesar 0,049, yang menunjukkan bahwa variabel tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hasil Pengujian Hipotesis. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat melalui nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistik pada *algorithm bootstrapping report*. Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 17.

Tabel 17. Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Variabel
LK -> KK	(0.076)	(0.070)	0.111	0.689	0.491	LK -> KK
MK -> KK	0.972	0.976	0.077	12.605	0.000	MK -> KK
P -> KK	(0.264)	(0.268)	0.118	2.243	0.025	P -> KK

Hasil dari Tabel 17 menjelaskan bahwa Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai T-statistics 0.689 < 1,96, nilai original sampel adalah negatif yaitu sebesar 0.076, dan P values 0.491 > 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa H₀ diterima dan H_a ditolak artinya variabel Lingkungan Kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai T-statistics 12.605 > 1,96, nilai original sampel adalah positif yaitu sebesar 0.972, dan P values 0.000 < 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa H₀ ditolak dan H_a diterima artinya variabel Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai T-statistics 2.243 > 1,96, nilai original sampel adalah negatif yaitu sebesar 0.264, dan P values 0.025 < 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa H₀ ditolak dan H_a diterima artinya variabel Pelatihan memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh lingkungan kerja dan kinerja karyawan maka hipotesis

dalam penelitian ini ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [28] dalam penelitiannya berjudul *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi*, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pada umumnya, pekerjaan dalam organisasi bersifat rutin dan terstandar sehingga inisiatif karyawan terbatas. Akibatnya, kinerja lebih dipengaruhi oleh prosedur, kecepatan, dan target kerja yang telah ditetapkan dibandingkan oleh kondisi lingkungan kerja [28]. Di PT X yang merupakan perusahaan manufaktur, lingkungan kerja telah distandarisasi dan dijadwalkan untuk dilakukan kontrol internal secara berkala. Itu sebabnya lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Temuan ini memiliki implikasi bagi perusahaan, yakni lingkungan kerja di PT X pada dasarnya telah berada pada tingkat yang memadai dan terstandarisasi, sehingga tidak lagi menjadi faktor utama penentu kinerja karyawan. Meskipun demikian, perusahaan tetap perlu menjaga dan melakukan pengendalian lingkungan kerja secara berkala sesuai standar yang telah ditetapkan agar tidak menimbulkan risiko penurunan kinerja maupun keselamatan kerja di masa mendatang.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan maka hipotesis dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [29] dalam penelitiannya berjudul *Analisis pengaruh kemampuan kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Gemah Ripah Gresik*, yang menyatakan bahwa pelatihan tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa semakin besar motivasi kerja maka semakin meningkat pula kinerja karyawan sehingga tujuan-tujuan yang ditetapkan PT X dapat tercapai. Selain itu, adanya rekan kerja yang suportif di PT X membangun motivasi kerja sama yang tinggi dalam bekerja. Kegiatan kebersamaan di tempat kerja juga mampu meningkatkan rasa kekeluargaan antar karyawan sehingga memberikan motivasi yang lebih besar dalam bekerja. Dukungan yang diberikan oleh pihak manajemen, serta terjalinnya hubungan kerja yang selaras dan saling mendukung antarpegawai mampu membentuk iklim kerja yang kondusif.

Karyawan PT X didominasi oleh operator yang tergabung dalam serikat kerja. Setiap tahunnya serikat kerja dengan pihak manajemen melakukan diskusi untuk membahas peraturan kerja bersama termasuk mengenai bonus, gaji dan tunjangan. Hal ini menjadi

motivasi bagi karyawan karna manajemen ikut melibatkan karyawan dan mencapai kesepakatan dalam membuat peraturan kerja Bersama tersebut. Kondisi tersebut berperan dalam meningkatkan motivasi kerja sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan.

Temuan ini memiliki implikasi bahwa manajemen PT X perlu secara konsisten meningkatkan motivasi kerja karyawan sebagai strategi utama dalam mendorong peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan disarankan untuk memperkuat dukungan manajerial, membangun hubungan kerja yang harmonis, serta mendorong terciptanya rekan kerja yang saling suportif guna membentuk iklim kerja yang kondusif. Upaya-upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja secara berkelanjutan sehingga memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan maka hipotesis dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa peningkatan atau frekuensi pelatihan justru diikuti oleh penurunan kinerja perusahaan secara signifikan. Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan [30] dalam penelitiannya berjudul *Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, serta Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Tomohon* yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pelatihan di PT X sering kali tidak sesuai dengan latar belakang pekerjaan karyawan atau tidak relevan. Akibatnya, pelaksanaan pelatihan dapat mengganggu waktu bekerja dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan sehingga menurunkan kinerja karyawan. Selain itu, adanya pelatihan sering menimbulkan tekanan terkait target kerja yang dapat menyebabkan stress dan berdampak pada penurunan kinerja. Menurut [31] sebagian karyawan masih belum optimal dalam memanfaatkan fasilitas serta menerapkan metode kerja yang baru, sehingga kerap terjadi kesalahan-kesalahan kecil. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang diberikan belum sepenuhnya tersampaikan dan dipahami secara efektif oleh peserta, yang pada akhirnya berpotensi menjadi sumber permasalahan dalam pelaksanaan pelatihan kerja di organisasi.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa PT X perlu mengevaluasi program pelatihan agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan latar belakang pekerjaan karyawan. Penjadwalan dan target pelatihan juga harus disesuaikan agar tidak menambah beban kerja dan stres yang dapat menurunkan kinerja. Selain itu, efektivitas

metode pelatihan perlu ditingkatkan agar karyawan mampu memahami dan menerapkan metode kerja baru secara optimal. Dengan demikian, pelatihan diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, bukan sebaliknya.

4. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT X, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT X dan pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT X. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan di PT X perlu didukung melalui upaya penguatan motivasi kerja karyawan. Tingkat motivasi kerja yang semakin tinggi akan mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Implikasi manajerial pada penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka manajemen PT X perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap upaya peningkatan motivasi kerja karyawan. Perusahaan disarankan menciptakan lingkungan yang kondusif dan suportif mulai dari tingkat manajemen hingga antar staf. Selain itu, penerapan sistem penghargaan, pengakuan yang adil dan apresiasi dari atasan secara langsung dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan motivasi kerja, sehingga kinerja karyawan dapat tercapai sesuai harapan perusahaan. Di samping itu, pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap pelaksanaan program pelatihan yang selama ini diterapkan. Perusahaan perlu menyesuaikan materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan dan memastikan metode pelatihan yang tepat sasaran. Dalam penelitian ini metode pelatihan yang disarankan untuk dilakukan adalah *off the job training*. Metode pelatihan yang memungkinkan karyawan memperoleh pengetahuan lebih mendalam mengenai tugas mereka maupun perkembangan terkini di industri perusahaan, yang dilaksanakan di luar lingkungan kerja sehingga tidak mengganggu aktivitas di jam kerja karyawan. Dengan demikian, pelatihan yang diberikan diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan di masa mendatang. Selain itu, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan mengisyaratkan bahwa kondisi lingkungan kerja di PT X relatif telah memadai. Namun demikian, perusahaan tetap perlu menjaga dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja secara berkelanjutan agar tidak menjadi faktor penghambat kinerja karyawan di kemudian hari. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini antara lain dari beberapa aspek. Pertama, dari segi penggunaan sampel peneliti hanya melibatkan 146 responden sehingga hasilnya belum dapat mewakili

populasi penelitian jumlah yang luas. Kedua, dari aspek penggunaan kuesioner terkadang jawaban dari responden tidak menunjukkan suatu keadaan yang sebenarnya. Ketiga, ruang lingkup penelitian ini terbatas pada satu unit kerja saja, yaitu unit kerja A sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke unit kerja lain di PT X. Penelitian selanjutnya disarankan memperbanyak jumlah sampel sehingga hasilnya pun akan mendekati keadaan yang sebenar-benarnya, serta melibatkan semua unit kerja di perusahaan yang diteliti agar hasilnya lebih general. Dari aspek metodologi, penggunaan metode kuantitatif yang dipadukan dengan wawancara atau observasi langsung dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor penentu kinerja karyawan. Selain itu juga dapat mempertimbangkan variabel tambahan, seperti variabel kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja karyawan sehingga diperoleh penelitian yang lebih komprehensif.

Daftar Rujukan

- [1] Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 209–218. DOI: <https://doi.org/10.30596/snk.v1i1.3612>.
- [2] Waskito, L. L., K, T. A., & Bukhori, M. (2023). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Gudang PT. Mentari Indonesia Jakarta. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 6(2), 201–216. DOI: <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v6i2.269>.
- [3] Tanjung, A. A., & Rasyid, MHD. A. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Efarina TV. *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 49–59. DOI: <https://doi.org/10.61715/jmeb.v2i1.78>.
- [4] Febriantisari, D., Wulandari, W., & Kusumayadi, F. (2022). Pengaruh Pelatihan (Basic Training) dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Bima. *Journal MISSY (Management and Business Strategy)*, 3(1), 12–14. DOI: <https://doi.org/10.24929/missy.v3i1.2047>.
- [5] Nugraha, R., Marsusanti, E., & Riyanto, A. (2022). Pelatihan dan Motivasi Kerja Berkelanjutan: Impak terhadap Kinerja Karyawan Industri Manufaktur. *Swabumi*, 10(2), 146–158. DOI: <https://doi.org/10.31294/swabumi.v10i2.13437>.
- [6] Estiana, R., Karomah, N. G., & Saimima, Y. A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12(2), 339. DOI: <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.771>.
- [7] Yuliandari, N. K., Utami, K. R., & Usadha, I. D. N. (2023). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Rajawali Jaya Ekspres (Id Express) Banyuwangi. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 6(2), 176–185. DOI: <https://doi.org/10.47532/jis.v6i2.845>.
- [8] Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. DOI: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>.
- [9] Sewang, Sitti Mawaddah Umar, Yusuf, D., & Kasim, H. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan di Era Globalisasi. *JUMABI: Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 2(2), 76–86. DOI: <https://doi.org/10.56314/jumabi.v2i2.232>.
- [10] Muna, N., & Isnawati, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jesya*, 5(2),

- 1119–1130. DOI: <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.652> .
- [11]Nurlaela, I., Ismail, Dr. G. D., Aziz, D. A., Recky, & Sudaryo, Y. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap kinerja Karyawan (Studi pada Industri Manufaktur Perusahaan Y di Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 11(1), 301–313. DOI: <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3635> .
- [12]Chan, M. Y., Haber, S., Drew, L. M., & Park, D. C. (2016). Training Older Adults to Use Tablet Computers: Does It Enhance Cognitive Function?. *the Gerontologist*, 56(3), 475–484. DOI: <https://doi.org/10.1093/geront/gnu057> .
- [13]Nursyahputri, S. R., & Saragih, H. R. (2019). Pengaruh Pelatihan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Unit Hcbp PT Telekomunikasi Indonesia (TBK). *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 3(2), 238–247. DOI: <https://doi.org/10.31311/jeco.v3i2.6059> .
- [14]Kosdianti, L., & Sunardi, D. (2021). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Satria Piranti Perkasa di Kota Tangerang. *Jurnal Arastirma*, 1(1). DOI: <https://doi.org/10.32493/arastirma.v1i1.10070> .
- [15]Anggoro, M. A., Dermawan, L., Butar Butar, M. N., Faris, S., & Sutanto, A. T. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Tabungan Negara (BTN) TBK Kc Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima*, 6(2). DOI: <https://doi.org/10.34012/jebim.v6i2.6566> .
- [16]Shefani, A. N., & Jaya, R. C. (2024). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai ASN Jabatan Fungsional Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)*, 4(2), 862-870-872. DOI: <https://doi.org/jebma.v4n2.4013> .
- [17]Susanti, R., & Saputri, G. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(4), 2516–2531. DOI: <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.480> .
- [18]Putra, S. W. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Kecil. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 11(1), 62. DOI: <https://doi.org/10.21067/jem.v11i1.869> .
- [19]Pojoh, L. S. A., Altje L. Tumbel, & Sendow, G. M. (2025). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan PT. Ciputra Internasional Manado). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 12(2), 918–931. DOI: <https://doi.org/10.35794/jmbi.v12i2.62875> .
- [20]Amiq, I., Wardhani, P. S., & Manafe, L. A. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 6556–6564. DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2938> .
- [21]Armansyah, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT HPA Tanjungpinang. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBis)*, 3(1), 81–93. DOI: <https://doi.org/10.24034/jimbis.v3i1.6580> .
- [22]Amiq, I., Wardhani, P. S., & Manafe, L. A. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 6556–6564. DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.293> .
- [23]Safitri, M. D., Abidin, A. Z., & -, A.-. (2024). Optimalisasi Kinerja Karyawan dalam Pengelolaan Media Digital Bumdes Sekapuk Melalui Kerangka Kerja Smart Goals. *JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 12(1), 102. DOI: <https://doi.org/10.31764/jiap.v12i1.22300> .
- [24]Ardianti, F. E., Qomariah, N., & Wibowo, Y. G. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Sumber Alam Santoso Pratama Karangsari Banyuwangi). *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(1). DOI: <https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1.1764> .
- [25]Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. DOI: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234> .
- [26]Febrianti, F., Mardjuni, S., & Jumardin, A. (2025). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Swan Hospitality Management. *Journal of Economy Business Development*, 3(1), 28–34. DOI: <https://doi.org/10.56326/jebd.v3i1.2666> .
- [27]Salsabilla Alista, N., & Santoso, A. B. (2024). The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance at Daffa Florist. *Equivalent: Jurnal Ilmiah Sosial Teknik*, 6(1), 29–40. DOI: <https://doi.org/10.59261/jequi.v6i1.140> .
- [28]Musyadad, V. F., Hanafiah, H., Tanjung, R., & Arifudin, O. (2022). Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Guru dalam Membuat Perangkat Pembelajaran. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(6), 1936–1941. DOI: <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i6.653> .
- [29]Suyitno, S., Wahyuningsih, Y., & Faizah, E. N. (2024). Analisis Pengaruh Kemampuan Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Gemah Ripah Gresik. *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh*, 14(1), 34–52. DOI: <https://doi.org/10.37598/jimma.v14i1.2054> .
- [30]Sulu, A. H. C., Mangantar, M., & Taroreh, R. (2022). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Serta Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Tomohon. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(2), 560. DOI: <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.40633> .
- [31]Ahmad Rayyan, & Atik Budi Paryanti. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Toko Buku Gramedia Matraman Jakarta. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(1). DOI: <https://doi.org/10.35968/ynmbs387> .